

## PRODUCTO 3

### Informe Final de Evaluación Externa del Proyecto:

#### Evaluación final externa:

**“Fortalecida la prevención y atención de la violencia de género (VdG), con énfasis en el embarazo adolescente (incrementado durante la pandemia por Covid-19), en los distritos 3 y 4 del Municipio de El Alto, Bolivia”**

**SOLPCD/2021/0059**

#### Contratantes:



#### Consultora:

**Angélica Lanza**

#### Información de contacto:

**Celular: 705 - 70975**

**Email: [anghy.lanza@gmail.com](mailto:anghy.lanza@gmail.com)**

## CONTENIDO

### Parte I: Descripción resumida del Proyecto

Introducción.....	6
1 Descripción resumida del proceso de implementación del Proyecto.....	8
1.1 Síntesis del diseño e implementación del Proyecto.....	8
1.2 Entidades implementadoras.....	11
1.3 Cobertura.....	11

### Parte II: Metodología de la Evaluación

2 Metodología de la evaluación.....	14
2.1 Finalidad y objetivos de la evaluación.....	14
2.2 Principios metodológicos.....	15
2.3 Herramientas metodológicas y actores que participaron en el proceso de relevamiento de datos.....	16
2.4 Trabajo de campo.....	17
2.5 Herramientas cuantitativas y Estudio de Conocimientos Actitudes y Prácticas.....	17
2.6 Criterios de evaluación.....	19
2.7 Fases de evaluación.....	20
2.8 Limitantes del estudio realizado.....	21
2.9 Presentación del equipo evaluador.....	22

### Parte III: Resultados de la evaluación

3 Eficacia.....	24
3.1 Análisis de los indicadores de objetivo específico.....	25
3.2 Análisis de los valores alcanzados en los Indicadores del Resultado 1.....	30
3.3 Análisis de los valores alcanzados en los Indicadores del Resultado 2.....	38
3.4 Análisis de los valores alcanzados en los Indicadores del Resultado 3.....	45
3.5 Resultados de la Medición de contraste de la evaluación.....	48
3.6 Sistema de planificación, seguimiento y evaluación.....	51
3.7 Resultados no previstos.....	53
4 Pertinencia.....	53
4.1 Pertinencia en el contexto de la implementación.....	54
4.2 Análisis de la pertinencia de los componentes abordados en la MML.....	57
4.3 Pertinencia en la selección de actores.....	58
5 Eficiencia.....	64
5.1 Eficiencia financiera.....	65
5.2 Sistema de apoyo a la gestión administrativa y ejecución de fondos.....	69
5.3 Eficiencia en la ejecución de actividades.....	70
5.4 Eficiencia en el mecanismo de ejecución.....	73

6	Sostenibilidad.....	75
6.1	Análisis de los factores de sostenibilidad por resultados.....	76
6.2	Potencial de escalabilidad y replicabilidad del Proyecto .....	80

## **Parte IV: Conclusiones y Recomendaciones**

7	Conclusiones .....	82
7.1	Conclusiones generales.....	82
7.2	Respuestas a las preguntas de evaluación.....	83
8	Recomendaciones.....	87

## **ANEXOS**

### Anexo 1 – Términos de Referencia

### Anexo 2 – Propuesta metodológica y plan de trabajo

- 2A - Propuesta metodológica y plan de trabajo
- 2B – Encuestas y guías de grupos focales con titulares del proyecto
- 2C – Formularios de trabajo con el equipo técnico

### Anexo 3 – Respaldos del Trabajo de Campo

- 3A – Bitácora de actividades
- 3B - Registro fotográfico
- 3C – Sistematizaciones
- 3D – Listas de asistencia

### Anexo 4 – Base de datos

- 4A – Base de datos
- 4B – Reportes de salidas simples

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Datos relevantes del diseño y ejecución del Proyecto .....	10
Cuadro 2.	Actores por titularidad.....	12
Cuadro 3.	Detalle de la cobertura del trabajo de campo.....	17
Cuadro 4.	Rangos y valores para el análisis de la encuesta CAP .....	19
Cuadro 5.	Criterios de evaluación CAD/OCDE .....	19
Cuadro 6.	Fases de la evaluación.....	20
Cuadro 7.	Perfil del equipo consultor .....	22
Cuadro 8.	Preguntas guía del proceso de evaluación de la eficacia del Programa.....	24
Cuadro 9.	Valores de salida del Objetivo específico.....	26
Cuadro 10.	Valores de los indicadores del Resultado 1 .....	30
Cuadro 11.	Valoración del proceso de formación de autoconcepto y autoreconocimiento .....	32
Cuadro 12.	Resultados del post test por grupo de réplica de la capacitación en .....	32
Cuadro 13.	Resultados de la encuesta de contraste para la temática de autoconcepto y autoreconocimiento .....	33
Cuadro 14.	Resultados por grupo del proceso de autosociocuidado .....	34
Cuadro 15.	Resultados de la encuesta de contraste para la temática de autosociocuidado.....	35
Cuadro 16.	Percepciones de las TT.DD sobre el aporte de los grupos de autosociocuidado.....	36
Cuadro 17.	Estructura de la Agenda Política- Propuestas de prevención.....	36
Cuadro 18.	Valores de salida de los Indicadores del Resultado 2.....	38
Cuadro 19.	Resultados por grupo del proceso de empoderamiento económico .....	39
Cuadro 20.	Resultados de la encuesta de contraste para la temática de autosociocuidado.....	40
Cuadro 21.	Estadísticas de titulación de TT.DD en el CEA FT .....	41
Cuadro 22.	Valores de salida de los Indicadores del Resultado 3.....	46
Cuadro 23.	Valoración general del test CAP .....	48
Cuadro 24.	Conocimientos, Actitudes y Practicas .....	49
Cuadro 25.	Áreas de mejora en los procesos de capacitación .....	51
Cuadro 26.	Preguntas guía del proceso de evaluación de la pertinencia del Proyecto.....	54
Cuadro 27.	Criterios para la selección de las TT.DD .....	59
Cuadro 28.	Titulares de derechos por rango de edad .....	60
Cuadro 29.	Preguntas guía del proceso de evaluación de la eficiencia del Proyecto .....	65
Cuadro 30.	Estructura de financiamiento del Proyecto expresado en euros .....	66
Cuadro 31.	Ejecución de fondos de la subvención por entidad .....	66
Cuadro 32.	Desembolso y ejecución de fondos.....	67
Cuadro 33.	Ajustes al presupuesto.....	67
Cuadro 34.	Línea de tiempo del proyecto .....	71
Cuadro 35.	Preguntas guía del proceso de evaluación de la sostenibilidad del Proyecto .....	76
Cuadro 36.	Respuesta a las Preguntas de evaluación .....	83

## ACRÓNIMOS

<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CEA</b>	Centro de Educación Alternativa
<b>CEA-FT</b>	Centro de Educación Alternativa Franz Tamayo
<b>DNA</b>	Defensoría de la Niñez y Adolescencia
<b>GAMEA</b>	Gobierno Autónomo de El Alto
<b>FMA</b>	Fundación Machaqa Amawta
<b>FELCV</b>	Fuerza Especial de Lucha Contra la Violencia
<b>LB</b>	Línea de Base
<b>LS</b>	Línea de Salida
<b>MML</b>	Matriz de Marco Lógico
<b>SLIM</b>	Servicios Legales Integrales Municipales
<b>NNA</b>	Niña, Niño, Adolescente
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>TT.DD</b>	Titulares de Derechos
<b>TT.RR</b>	Titulares de Responsabilidades
<b>TT.OO</b>	Titulares de Obligaciones
<b>VdG</b>	Violencia de Género
<b>OSL</b>	Organización Social Local
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>OG</b>	Objetivo General
<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>SLIM</b>	Servicios Legales Integrales Municipales
<b>UE</b>	Unidad Educativa

## INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA

### “Fortalecida la prevención y atención de la violencia de género (VdG), con énfasis en el embarazo adolescente (incrementado durante la pandemia por Covid-19), en los distritos 3 y 4 del Municipio de El Alto, Bolivia”

SOLPCD/2021/0059

#### Introducción

La Fundación Machaqa Amawta (en adelante FMA) está implantada territorialmente en Bolivia, su trabajo en el país está regulado, tanto por su Personería Jurídica como por su registro en el VIPFE, ambos con fecha 13 de julio de 2005. Cuentan con una trayectoria de trabajo en el país de 20 años que acredita su implantación territorial.

La FMA en asocio con INTERED, ambas con amplia experiencia en cooperación y con una fuerte convicción de erradicar la problemática de la violencia de género en las mujeres adolescentes y jóvenes, particularmente vinculada al embarazo adolescente, solicitaron a la Generalitat Valenciana el financiamiento del proyecto “Fortalecida la prevención y atención de la violencia de género (VdG), con énfasis en el embarazo adolescente (incrementado durante la pandemia por Covid-19), en los distritos 3 y 4 del Municipio de El Alto, Bolivia”, siendo ejecutado por la FMA como socia local de INTERED. Dicho proyecto fue aprobado el 26 de noviembre de 2021 con una subvención de 195.769,97 euros estableciéndose como fecha de inicio el 16 de mayo de 2022 y de conclusión del 15 de mayo de 2024.

En el marco del convenio de cooperación interinstitucional establecido entre la FMA e INTERED, se determina la implantación y ejecución del proyecto en el departamento de La Paz, municipio de El Alto, con incidencia directa en los distritos 3 y 4, para un periodo de 24 meses. Sin embargo, a partir del diagnóstico realizado, se solicitó al financiador y fue aceptada la expansión de ejecución del proyecto a los distritos municipales 5 y 14, debido a la identificación de mayor número de titulares de derechos en los rangos de edad exigidos en el proyecto. La FMA, como responsable directa del proyecto, instala una oficina en el municipio de El Alto para la organización, ejecución y monitoreo permanente del proyecto.

Considerando la última etapa de ejecución del proyecto, resulta imprescindible analizar y valorar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad para el desarrollo. Es de gran interés para la FMA e INTERED, impulsar un proceso evaluativo, que proporcione información creíble y útil que permita incorporar enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de titulares y donantes, determinando el valor o alcances de las actividades financiadas.

En este marco, la FMA realizó una convocatoria pública para la contratación de un/a evaluador/a externa que desarrolle la evaluación final del proyecto en concordancia con los lineamientos establecidos por la Generalitat Valenciana. Este proceso concluyó en el mes de marzo de 2024 en la adjudicación de proceso de evaluación a una consultora.

El presente informe expone los resultados de la evaluación final externa del programa, actividad que se desarrolló entre los meses de marzo y junio de la gestión 2024, a través de un equipo de evaluación externa que abordó tanto a la entidad solicitante, la entidad ejecutora y a las y los titulares del proyecto.

El documento está compuesto por 4 partes y 12 capítulos: la primera parte aborda el resumen de la estructura y alcances del proyecto, la segunda parte aborda la metodología aplicada durante el proceso de evaluación; la tercera parte presenta los resultados de la evaluación que se abordan a partir de los cuatro criterios de evaluación propuestos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; finalmente, la cuarta parte expone las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

## 1 Descripción resumida del proceso de implementación del Proyecto

En el siguiente capítulo se aborda de manera resumida los principales elementos contemplados en el diseño de la intervención:

### 1.1 Síntesis del diseño e implementación del Proyecto<sup>1</sup>

La Generalitat Valenciana aprobó en fecha 26 de noviembre de 2021 una subvención de 195.769,97 euros para la ejecución del Proyecto *“Fortalecida la prevención y atención de la violencia de género (VdG), con énfasis en el embarazo adolescente (incrementado durante la pandemia por Covid-19), en los distritos 3 y 4 del Municipio de El Alto, Bolivia”*. Este proyecto fue implementado por la FMA como socia local de INTERED desde el 16 de mayo de 2022 y su conclusión hasta el 15 de mayo de 2024.

El proyecto buscó contribuir a erradicar la problemática de la violencia de género (VdG) entre las mujeres adolescentes y jóvenes, particularmente la vinculada al embarazo adolescente, incrementado durante la pandemia por Covid-19, en los distritos 3, 4,5 y 14 del municipio de El Alto, Bolivia.

El proceso de identificación desarrollado por INTERED y la FMA estableció que la VdG es una de las problemáticas más acuciantes en Bolivia y en particular en el municipio de El Alto, registrándose que de cada 100 mujeres 69 sufrieron algún tipo de violencia de parte de sus parejas. La Ley Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia - Ley 348 ha promovido que exista un mayor número de denuncias en la última década, a pesar de ello este sigue siendo incipiente y muchas mujeres siguen soportando en silencio situaciones de violencia durante gran parte de su vida, empezando en muchos casos en la adolescencia. En este marco, el documento de formulación puntualizaba que, *del total de denuncias presentadas, el 56,4% no obtiene sanción y apenas se da una sentencia penal únicamente al 35% de los casos. Esta situación se ha visto agravada por la pandemia de Covid-19, que ha incrementado los casos de violencia de género a la vez que ha dificultado que muchas mujeres puedan acceder a los servicios de la ruta crítica de atención, por el confinamiento*.

Por otra parte, La Encuesta Nacional de Juventudes identificó que el municipio de El Alto presentaba una de las tasas de embarazo en adolescentes más alta del país (83%), la cual está influenciada por la condición económica de las adolescentes, dado que tres de cada diez adolescentes y jóvenes del grupo más pobre es madre o está embarazada, frente a una de cada diez del grupo más rico.

De acuerdo con los datos reportados en el Plan Plurinacional de Prevención de Embarazo en Adolescentes y Jóvenes (2015-2020), el 17% de los embarazos en adolescentes menores de 15 años son resultado de violencia sexual, se estima que este porcentaje es mayor puesto que muchas de estas situaciones se naturalizan e invisibilizan, a través de uniones a temprana edad o el silencio de la familia.

En respuesta a las problemáticas identificadas en este contexto, el proyecto plateó resultados a alcanzar con la implementación de la intervención:

---

<sup>1</sup> Basado en el documento de formulación y otros documentos desarrollados por el proyecto.



**Resultado 1:** Mujeres adolescentes y jóvenes en situación de embarazo y madres a temprana edad, como titulares de derechos, con capacidades fortalecidas de empoderamiento feminista (individual y colectivo) que les permiten romper el círculo de la violencia machista, agravada con la COVID 19.

Las acciones desarrolladas en el marco de este resultado tuvieron como propósito impulsar procesos formativos para que las adolescentes y jóvenes mejoren su autoconcepto y autoreconocimiento como sujetas de derechos, promoviendo grupos de autosociocuidado en los cuales se abordaron procesos terapéuticos grupales y espacios de sororidad entre ellas. Un componente fundamental promovido en este resultado fue la derivación de las adolescentes y jóvenes a servicios de atención psicológica, familiar y legal tanto para desarrollar acciones de protección como de restitución de sus derechos. Estos servicios fueron prestados tanto por personal del proyecto como de otras instancias públicas y privadas.

Dentro de este resultado, el proyecto también impulsó que las titulares de derecho, como parte de su proceso de empoderamiento, desarrollaran propuestas de prevención basadas en su mirada, experiencias y vivencias propias visibilizando la voz de las mujeres en la búsqueda de soluciones y respuesta a los problemas que afectan a sus vidas.

**Resultado 2:** Mujeres adolescentes y jóvenes en situación de embarazo y madres a temprana edad, como titulares de derechos, con habilidades y capacidades fortalecidas para su empoderamiento económico, (debilitado como principal impacto de la Covid19) desde el enfoque de la economía social y solidaria.

En este resultado el proyecto apuntó a fortalecer las habilidades y capacidades de empoderamiento económico con la finalidad de incidir en la independencia económica de las mujeres. El proyecto impulsó la formación técnica de las mujeres en el CEA, con la finalidad de mejorar sus oportunidades laborales. En este sentido, la intervención promovió la conformación de emprendimientos bajo criterios de economía social y solidaria, considerando el tripe balance (económico, social y con sostenibilidad ambiental) y la ruptura de brechas de género.

**Resultado 3:** Reforzada la articulación de y entre la Red de Prevención y Atención de Violencias (PAVs) de El Alto, como titular de responsabilidades, y el Gobierno Municipal de El Alto, como titular de obligaciones, para la implementación de leyes y políticas de prevención y atención ante la VdG y el embarazo adolescente.

En este último resultado el proyecto enfocó los esfuerzos en fortalecer la articulación entre la Red de Prevención y Atención de Violencias (PAVs) de El Alto, como titular de responsabilidades, y el Gobierno Municipal de El Alto (GAMEA), como titular de obligaciones, para la implementación de leyes y políticas de prevención y atención ante la VdG y el embarazo adolescente.

Dentro de las principales acciones se desarrollaron procesos de capacitación y sensibilización a funcionarios públicos en temas de embarazo adolescente y la reglamentación de la Ley de Prevención y Atención de la violencia contra la mujer y los feminicidios en el Municipio de El Alto (N°583).

De igual forma se impulsó el desarrollo de acciones de prevención a través de actividades de sensibilización en distritos priorizados. Estas actividades estuvieron lideradas por las TT.DD y contaron con la participación de instituciones que conforman la Red PAVs y funcionarios del GAMEA.

**Cuadro 1. Datos relevantes del diseño y ejecución del Proyecto**

Título del Proyecto	"Fortalecida la prevención y atención de la violencia de género (VdG), con énfasis en el embarazo adolescente (incrementado durante la pandemia por Covid-19), en los distritos 3 y 4 del Municipio de El Alto, Bolivia".			
País y área geográfica de intervención:	País	Departamento	Municipio	Institución Ejecutora
	Bolivia	La Paz	El Alto	Fundación Machaqa Amawta
ONG Local Solicitante:	INTERED			
Organizaciones Socias Locales (OSL)	Fundación Machaqa Amawta			
Coste Total del proyecto	233.297,40 €			
Entidades financiadoras:	Institución		Euros	%
	Generalitat Valenciana		195.769,97	84%
	FMA		37.527,43	16%
Objetivo general del proyecto:	Contribuir al derecho a una vida libre de violencias machistas de mujeres adolescentes y jóvenes en el Municipio de El Alto, Bolivia, en coherencia con la meta 5.2. del ODS 5 y Agenda 2030			
Objetivo específico del proyecto:	Fortalecida la prevención y atención ante la violencia de género (VdG), con énfasis en embarazo adolescente (incrementado durante la pandemia por Covid-19), en los distritos 3, 4, 5 y 14 del Municipio de El Alto.			
Resultados:	<p><b>R1.</b> Mujeres adolescentes y jóvenes en situación de embarazo y madres a temprana edad, como titulares de derechos, con capacidades fortalecidas de empoderamiento feminista (individual y colectivo) que les permiten romper el círculo de la violencia machista, agravada con la COVID 19.</p> <p><b>R2.</b> Mujeres adolescentes y jóvenes en situación de embarazo y madres a temprana edad, como titulares de derechos, con habilidades y capacidades fortalecidas para su empoderamiento económico, (debilitado como principal impacto de la Covid-19) desde el enfoque de la economía social y solidaria )</p> <p><b>R3.</b> Reforzada la articulación de y entre la Red de Prevención y Atención de Violencias (PAVs) de El Alto, como titular de responsabilidades, y el Gobierno Municipal de El Alto, como titular de obligaciones, para la implementación de leyes y políticas de prevención y atención ante la VdG y el embarazo adolescente</p>			
Fecha planificada de inicio del proyecto:	16 de mayo de 2022	Fecha planificada de cierre del proyecto:	15 de mayo de 2024	
Fecha efectiva de inicio del proyecto:	16 de mayo de 2022	Fecha efectiva de cierre del proyecto	15 de mayo de 2024	

**Fuente:** Elaboración propia en base a documentos técnicos del proyecto.

## 1.2 Entidades implementadoras<sup>2</sup>

Como se ha mencionado en la introducción, el proyecto fue implementado a través de un asocio conformado por INTERED como entidad solicitante y la FMA, como institución socia local, que a nivel operativo implementó la intervención.

A continuación, se presenta una breve referencia institucional y su experiencia en las temáticas abordadas por el programa:

### A. INTERED<sup>3</sup>

Es una ONG de Desarrollo, promovida por la Institución Teresiana, que trabaja en 16 países apostando por una educación inclusiva, gratuita y de calidad, como un derecho del que todas las personas deben disfrutar a lo largo de toda la vida, independientemente del lugar en el que hayan nacido y de sus capacidades innatas o adquiridas.

#### **Visión:**

Queremos ser una organización que impulsa procesos educativos para el cambio personal y colectivo a favor de la justicia social, la equidad y el cuidado de las personas y la naturaleza, abierta a la participación y al diálogo con grupos y personas de distintos países.

INTERED trabaja en el Estado Plurinacional de Bolivia desde 1995 en el ámbito socioeducativo y siempre desde un enfoque de derechos y de género. Su visión es impulsar procesos educativos para el cambio personal y colectivo a favor de la justicia social, la equidad y el cuidado de las personas y la naturaleza, abierta a la participación y al diálogo con grupos y personas en distintos países.

### B. Fundación Machaqa Amawta<sup>4</sup>

#### **Misión:**

Contribuir al fortalecimiento integral de la diversidad y el medio ambiente.

La Fundación Machaqa Amawta (Nuevo Sabedor) fue creada el 7 de abril de 2004 con el propósito de contribuir al fortalecimiento de los pueblos indígena originario campesinos y población en situación de exclusión socioeconómica para su participación en la construcción de una sociedad intercultural.

La FMA cuenta con un Plan Estratégico Institucional para el periodo 2024-2028, que tiene como ejes estratégicos de trabajo: el desarrollo institucional, la sostenibilidad ambiental; educación productiva, inclusiva y tecnológica y protección terapéutica.

## 1.3 Cobertura

El Proyecto implementó acciones en el municipio de El Alto, ubicado en el departamento de La Paz. La intervención se enfocó inicialmente en los distritos municipales 3 y 4 que habían sido priorizados en el documento de formulación del proyecto, posteriormente, la FMA e INTERED valoraron la ampliación del ámbito geográfico a los distritos 5 y 14, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas para el grupo de

<sup>2</sup> En base al documento de formulación del Convenio

<sup>3</sup> IBIDEM

<sup>4</sup> <https://www.ceadl.org.bo/ONG.html>

titulares de derechos, esta solicitud de expansión fue aprobada por la GVA. En el siguiente cuadro, se presenta un resumen de los actores abordados por la intervención:

**Cuadro 2. Actores por titularidad**

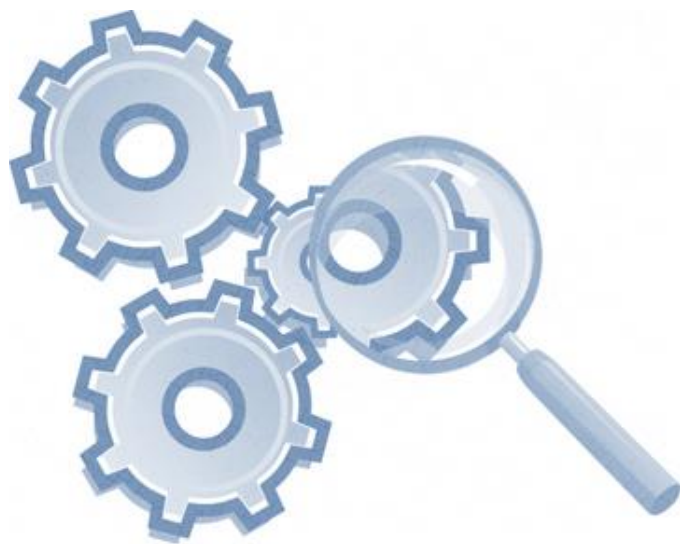
Titulares	Actores
Titulares de derechos	<p><b>Beneficiarios directos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100 Mujeres adolescentes y jóvenes del Municipio de El Alto, con edades comprendidas entre los 18 a los 28 años de edad de los distritos 3,4,5 y 14.</li> </ul> <p><b>Beneficiarios indirectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>600 personas que forman parte de las Familias de las adolescentes y madres a temprana edad.</li> <li>4665 habitantes de El Alto sensibilizados, personas que habitan el área de intervención del proyecto.</li> </ul>
Titulares de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 personas miembros de la sociedad civil de la Red PAVs</li> </ul>
Titulares de obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 Servidoras y servidores públicos del sistema educativa, sistema de protección y otros</li> </ul>

---

# 2

Metodología  
proceso  
Evaluación

del  
de



## 2 Metodología de la evaluación

El diseño de la metodología aplicada en la evaluación del proyecto respondió a la necesidad de desarrollar una valoración crítica de la intervención, para determinar en qué medida las acciones desarrolladas han contribuido al logro del objetivo y resultados que generen impacto positivo en la prevención y atención ante la violencia de género (VdG), con énfasis en embarazo adolescente (incrementado durante la pandemia por Covid-19), en los distritos 3, 4, 5 y 14 del Municipio de El Alto.

En esta lógica, el equipo evaluador propuso un proceso reflexivo y objetivo, que permita identificar las fortalezas y debilidades que se dieron en el proceso de implementación de la intervención, a la luz del aprendizaje generado en la puesta en marcha de los distintos componentes.

La propuesta metodológica tomó como base los criterios propuestos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) para la evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo y siguió los lineamientos establecidos en los TdR, promoviendo que el enfoque metodológico garantice un proceso de evaluación participativo, analítico, crítico y propositivo que recupere y plasme la voz de las y los principales involucrados.

En este marco, la evaluación no se concentró únicamente en identificar las acciones que se han logrado o no de manera satisfactoria, sino que también se identificó aquellas que han tenido mayor significancia en el logro de los resultados, cómo éstas se han implementado, qué dificultades se han enfrentado y cómo esta información puede aportar a futuros procesos de ejecución de intervenciones similares.

### 2.1 Finalidad y objetivos de la evaluación

La finalidad de promover la evaluación final externa de programas y proyectos de desarrollo es la de verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos por la entidad financiadora. La evaluación debe servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención, de forma que se puedan orientar futuras acciones.

El aprendizaje se torna fundamental puesto que la integración de la evaluación en el ciclo de la planificación precisa de un flujo continuo de información relevante que permite la mejora de los procesos. En este marco, la evaluación debe permitir el aprendizaje y la rendición de cuentas a todos los actores relevantes de la intervención, particularmente a las entidades donantes como a las titulares de derecho que fueron la razón del convenio de financiamiento.

En concordancia con los Términos de Referencia, los objetivos planteados para la evaluación final del proyecto fueron:

- a. Valorar la eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del proyecto, en consecución de los resultados y objetivos del proyecto.
- b. Analizar y valorar la pertinencia (contextual, temática y metodológica) de las estrategias de formación, sensibilización que han sido dirigidas a las adolescentes y jóvenes; autoridades, aliados estratégicos de la sociedad civil y servidores del sistema de protección.

- c. Analizar y valorar la pertinencia (contextual y metodológica) de las estrategias de atención en el servicio de asistencia legal, psicológica y/o social en entidades públicas y privadas que conforman y/o colaboran con el sistema de protección, y que han sido dirigidas a las adolescentes y jóvenes, titulares de derecho.
- d. Analizar y valorar la relación entre los procesos formativos y de asistencia legal, psicológica y/o social; con el fortalecimiento de las titulares de derecho en cuanto a su empoderamiento (individual, colectivo y económico) ante las violencias machistas, agravada con la COVID 19.
- e. Analizar y valorar la relación entre la intervención y el fortalecimiento de capacidades del personal de instituciones públicas y privadas (Red PAVs, GAMEA y otras instituciones) para brindar servicios con calidad y calidez a las mujeres usuarias de los servicios de protección.
- f. Analizar y valorar la relación entre la intervención y la mejora del acceso de las mujeres adolescentes y jóvenes en situación de embarazo y madres a temprana edad a los servicios de asistencia legal, psicológica y/o social en entidades públicas y privadas que conforman y/o colaboran con el sistema de protección.
- g. Analizar y valorar la relación entre la intervención y la mejora de oportunidades de las titulares de derecho para la independencia económica mediante emprendimientos desde la economía social y solidaria.
- h. Indagar cómo se ha desarrollado el involucramiento y compromiso en la participación de las TTDD (mujeres), TTRR (CEA – Red PAVs y otras organizaciones) y TTOO (GAMEA) como actores estratégicos en las transformaciones que propone el proyecto.
- i. Reflexionar y valorar la gestión del proyecto por parte de la entidad ejecutora a lo largo de la implementación.

## 2.2 Principios metodológicos

El proceso de evaluación estuvo guiado por una serie de principios que se resumen en los siguientes puntos:

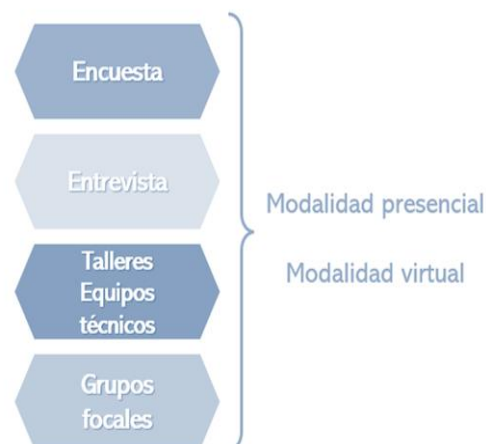
- a. **Objetividad:** Las conclusiones están basadas en el análisis de evidencias contrastables obtenidas a través de la revisión de los medios de verificación y otra documentación proporcionada por el Proyecto, así como la sistematización de información primaria y secundaria obtenida en el trabajo de campo.
- b. **Participación y aprendizaje:** Los actores abordados por el Convenio en el proceso de implementación participaron en la evaluación a lo largo de los diversos espacios generados por el equipo evaluador en el trabajo de campo.
- c. **Alineamiento con lo establecido en los TdR:** El trabajo de consultoría siguió los objetivos, lineamientos y premisas establecidas en los TdR, dando respuesta a las necesidades de información planteadas por INTERED y la FMA.

- d. **Uso de diferentes herramientas:** Con la finalidad de contar con información cualitativa y cuantitativa que permita el contraste de datos, se consideraron varias modalidades, herramientas y técnicas de recolección de información para garantizar que todas y todos los actores relevantes participaran en el proceso y se recogieran los datos necesarios para el proceso de análisis y valoración de los resultados alcanzados por el proyecto.

## 2.3 Herramientas metodológicas y actores que participaron en el proceso de relevamiento de datos

Para obtener una valoración crítica de la ejecución del proyecto, el diseño de la metodología se sustentó en los siguientes aspectos:

- I. El relevamiento de información primaria se basó en una combinación de **métodos cualitativos y cuantitativos**. La aplicación del método cualitativo se basó en el uso de herramientas destinadas a promover el diálogo con los titulares del proyecto (entrevistas, grupos focales, testimonios, visitas de observación etc.), buscando identificar y entender a mayor profundidad la dinámica y particularidades propias de la intervención. Con el método cuantitativo se buscó llegar a conclusiones generalizables y representativas de la evaluación, que a su vez permitieron contrastar y complementar el análisis de los valores obtenidos en la línea de salida de los indicadores.



- II. Para que el proceso de evaluación tenga credibilidad y sea objetivo se promovió que sea altamente **participativo**, por lo cual en el relevamiento de datos involucró a un amplio número de actores que han tenido un rol clave en la ejecución del proyecto, de esta forma **el juicio resultante de la evaluación es representativo**. Para materializar este enfoque, se aplicaron herramientas en dos niveles: 1) encuestas que llegaron a las titulares de derechos 2) entrevistas y grupos focales que se ejecutaron con diversos actores involucrados en la intervención.
- III. Con la finalidad de garantizar la cobertura y participación de un número representativo de titulares del proyecto, se optó por aplicar la modalidad mixta para el recojo de información, de esta forma, las entrevistas y grupos focales se desarrollaron *de manera presencial – como modalidad priorizada- y a través de medios virtuales para facilitar la participación de un mayor número de actores, como es el caso de las encuestas y entrevistas a funcionarios de entidades públicas y privadas que cuentan con un tiempo limitado para asistir a actividades presenciales, por lo que se adecuó el proceso de relevamiento de datos a las condiciones del contexto y necesidades de los distintos participantes del proceso.*



- IV. En el caso de los equipos técnicos, para la reconstrucción del proceso de implementación del proyecto, se aplicó la metodología de co-construcción del conocimiento, en la cual el equipo evaluador actuó de facilitador para que sean el equipo técnico el que identifique los principales componentes de la intervención de acuerdo con su importancia percibida y se reflexione con relación a los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas.

## 2.4 Trabajo de campo

La organización del trabajo de campo fue un proceso planificado y coordinado de manera conjunta con la FMA e INTERED. Partió de una primera reunión en la que las entidades contratantes plantearon sus expectativas con relación a la evaluación y se revisó la metodología propuesta por el equipo evaluador. Posteriormente, se desarrolló un segundo taller para explicar la metodología de la evaluación a el personal técnico de la FMA que ejecutó el proyecto. A partir de este punto se estableció una agenda de trabajo con el equipo técnico para coordinar de manera detallada la metodología, actividades, cronograma y actores participantes del proceso de recolección de datos.

El trabajo de campo se desarrolló entre el 8 de abril y el 9 de mayo de 2024. El proceso de recolección de información fue muy productivo y altamente participativo lográndose abordar a 36 titulares de derechos a través de encuestas y a 37 a través de métodos cualitativos como grupos focales y entrevistas. En el siguiente cuadro se detalla el total de personas alcanzadas en el proceso de recolección de datos:

**Cuadro 3. Detalle de la cobertura del trabajo de campo**

Actores	Encuestas	Grupos focales	Entrevistas	Total personas abordadas
Titulares de Derechos	36	19	4	59
Titulares de Responsabilidades	-	-	6	6
Funcionarios públicos	-	-	1	1
Equipo técnico	-	4	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>73</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Herramientas cuantitativas y Estudio de Conocimientos Actitudes y Prácticas

Dentro de los métodos cuantitativos aplicados para el relevamiento de datos con TT.DD se aplicó una encuesta compuesta de tres partes: la primera parte recoge información socioeconómica de las TT.DD, la segunda parte contiene preguntas orientadas a conocer la opinión de las jóvenes con relación a las actividades implementadas por el proyecto. La tercera parte, se desarrolló bajo la metodología de *Conocimientos Actitudes y Prácticas*, que es un estudio aplicado a una población específica que permite reunir información sobre *lo que las personas saben, cómo se sienten con relación a un tema concreto y cómo se comportan al respecto*<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>[https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/sites/ministerio-ambiente/files/documentos/publicaciones/Encuesta\\_de\\_Conocimientos\\_Actitudes\\_y\\_Practicas\\_-\\_Uruguay.pdf](https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/sites/ministerio-ambiente/files/documentos/publicaciones/Encuesta_de_Conocimientos_Actitudes_y_Practicas_-_Uruguay.pdf)

El estudio se diseñó para aplicarse en el colectivo meta del proyecto constituido por *mujeres adolescentes y jóvenes en situación de embarazo y madres a temprana edad* que participaron en procesos de capacitación en los territorios bajo intervención. Las herramientas se construyeron considerando los contenidos abordados en los planes de capacitación y se realizó una selección de preguntas de las encuestas CAP que el equipo técnico aplicó al concluir los procesos de capacitación durante la ejecución del proyecto. El formulario de encuesta se estructuró de esta manera, con la finalidad de seguir una línea metodológica que permita que los datos de la Línea de Salida o post-test sean comparables con los valores obtenidos en la encuesta CAP de contraste aplicada en la evaluación.

Los formularios de encuesta fueron consensuados y aprobados con el equipo de INTERED y la FMA, con la finalidad de garantizar que el recojo de información esté acorde a los alcances temáticos y metodológicos del proceso de capacitación. En anexos se encuentra las herramientas aprobadas.

Para facilitar la aplicación de la encuesta y promover la participación de la mayor cantidad de TT.DD posible, se diseñó el formulario de encuesta en Google Forms y se distribuyó a través del grupo de WhatsApp que el proyecto mantiene como medio de comunicación con las jóvenes TT.DD.

#### A. Cumplimiento de la Muestra

Para la determinación de la metodología muestral se consideró una muestra probabilística aleatoria representativa y estratificada con un nivel de confianza del 95%. Esta muestra se calculó en el grupo de emprendedoras que permanecen en contacto con el proyecto, el cual ascendía a 40 jóvenes. Bajo estos parámetros la muestra estimada fue de 34 titulares de derechos que debían ser encuestadas.

El proceso de ejecución de encuestas se realizó de manera virtual y tuvo una repuesta favorable, lográndose aplicar 36 encuestas, superando de esta forma la muestra establecida.

#### B. Metodología de análisis de los resultados de la encuesta CAP

La aplicación de la encuesta permitió obtener datos útiles y significativos para valorar el fortalecimiento de los Conocimientos, Actitudes y Prácticas de las TT.DD que formaron parte de los procesos formativos del Proyecto .

A nivel de la valoración de la eficacia en la implementación del proyecto, la encuesta CAP se aplicó como **herramienta de contraste** de indicadores del Resultado 1 y 2, que incluyeron **acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades**.

Una de las fortalezas de los estudios CAP es su estructura, que permite claramente diferenciar lo que la persona conoce sobre un tema, sus percepciones, valoraciones (actitud) y cómo actúa y comporta en su vida diaria en relación con el mismo tema. Este enfoque nos permitió valorar el aporte de la intervención en las tres dimensiones y como este se proyecta para generar el impacto esperado, así como los procesos que aún se encuentran en curso y que deben continuarse fortaleciendo a futuro.

Para el análisis de los datos se crearon 5 rangos (quintiles) que agrupan los valores individuales de las personas encuestadas, donde el valor (puntaje en el test) menor a 20% es el nivel más bajo y el nivel más alto es el que

se encuentra entre 80% o más en la puntuación que obtenga de manera individual cada actor que llenó la encuesta. El siguiente cuadro muestra los rangos establecidos para cada dimensión de análisis:

**Cuadro 4. Rangos y valores para el análisis de la encuesta CAP**

Dimensiones de Análisis			Valoración
Conocimientos	Actitudes	Prácticas	
Muy bajo	Altamente negativa	Muy poco adecuada	< a 20%
Bajo	Negativa	Poco adecuada	20% a 39%
Medio	Intermedia	Parcialmente adecuada	40% a 59%
Alto	Positiva	Adecuada	60% a 79%
Muy alto	Altamente positiva	Muy adecuada	80% o >

Fuente: elaboración propia

En base al anterior cuadro, las encuestas se clasificaron de acuerdo con el puntaje alcanzado en cada dimensión y permitiendo apreciar qué porcentaje de las TT.DD capacitadas tienen, por ejemplo, un porcentaje muy alto y alto de conocimientos y qué porcentaje está en el nivel más bajo y aun requiere fortalecimiento.

Los resultados del procesamiento de la encuesta se encuentran en anexos y su incorporación en el análisis de la evaluación se expone en el capítulo del criterio de eficacia.

## 2.6 Criterios de evaluación

En respuesta a los parámetros establecidos en los TDR, la metodología de evaluación se basó en los criterios de la Oficina para la Cooperación y el Desarrollo Económicos CAD/OCDE, concentrándose en los siguientes ámbitos: i. eficacia, ii. pertinencia, iii. eficiencia y iv. sostenibilidad.

**Cuadro 5. Criterios de evaluación CAD/OCDE**

### **Eficiencia:**

La medida en que los costos de la intervención pueden estar justificados por sus resultados, teniendo en cuenta las alternativas.

### **Pertinencia:**

La medida en que una intervención se ajusta a las necesidades y prioridades de los grupos objetivo y las políticas de los países receptores y donantes.

### **Eficacia:**

La medida en que la intervención ha alcanzado sus objetivos, teniendo en cuenta su importancia relativa.

### **Sostenibilidad:**

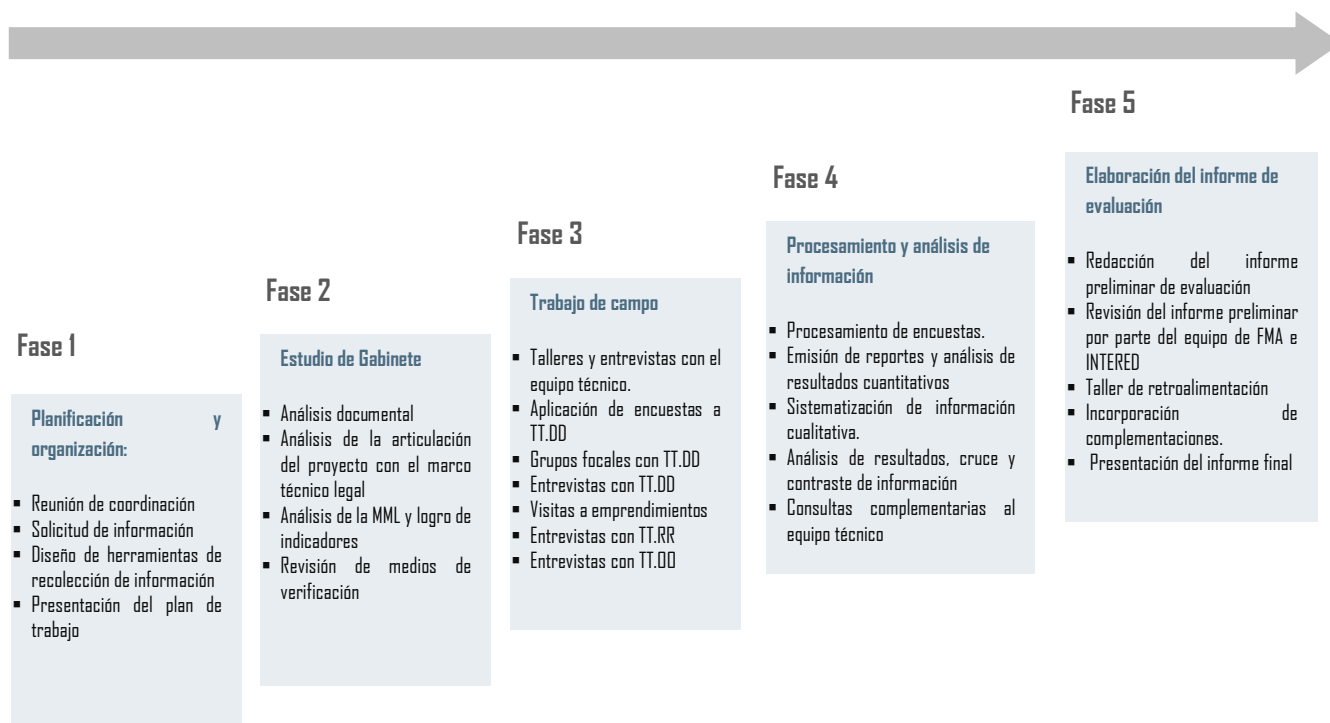
La continuación o longevidad de los beneficios de la intervención de desarrollo tras el cese de la ayuda.

Fuente: Peck, Jassey Y Johansson; 2005

## 2.7 Fases de evaluación

El trabajo de evaluación se desarrolló en cinco fases que se presentan en el siguiente cuadro y se describen de manera breve en los siguientes párrafos:

**Cuadro 6. Fases de la evaluación**



Fuente: Elaboración propia

### Fase I: Planificación y organización del proceso de evaluación

En esta primera etapa, se realizó la reunión de arranque con INTERED y la FMA, espacio que permitió contar con un primer acercamiento a los objetivos, alcance y características generales que guiaron la intervención lo que permitió identificar las expectativas sobre los alcances de la evaluación. Esta primera reunión permitió definir el cronograma de ejecución, así como las características del trabajo de campo.

En base a esta primera reunión, se realizó un segundo taller con el equipo técnico que ejecutó el proyecto en el que se abordaron los aspectos metodológicos del proceso de evaluación, los alcances y la organización del operativo de campo. Resultado de este proceso se presentó un documento metodológico e instrumentos para la recolección de datos.

### Fase II: Estudio de Gabinete: Revisión documental y diseño del operativo de campo

Tanto INTERED como la FMA facilitaron documentación referida al diseño del Proyecto y a su implementación, la misma fue revisada y analizada por el equipo consultor como parte del proceso de contraste de información para desarrollar las conclusiones de la evaluación.

### Fase III: Trabajo de campo

Como ya se ha mencionado, el trabajo de campo se realizó a través de aplicación de encuestas, desarrollo de entrevistas y grupos focales con distintos actores que formaron parte de la intervención. El proceso de relevamiento de datos incluyó tanto a las titulares de derechos como a instituciones y otros actores que estuvieron relacionados a las acciones del proyecto.

### Fase IV: Procesamiento y análisis de información

Una vez relevada toda la información, los datos cuantitativos fueron procesados en el programa estadístico SPSS. En el caso de la información cualitativa esta se sistematizó y analizó en fusión de los criterios de evaluación establecidos.

### Fase IV: Elaboración del informe de evaluación

En base a toda la información obtenida, se redactó el informe preliminar de evaluación, que fue revisado por las entidades contratantes. Para facilitar y dinamizar este proceso se realizó un taller de presentación de resultados en el cual se expusieron los hallazgos de la evaluación y se recogieron las observaciones y complementaciones solicitadas por las instituciones contratantes. A partir de esta retroalimentación, se consolidó el informe final de evaluación, de acuerdo con el cronograma acordado.

## 2.8 Limitantes del estudio realizado

A continuación, se detallan las principales limitantes que se presentaron durante la evaluación. No obstante, es importante señalar que las mismas no incidieron de manera significativa en la triangulación y el análisis de información :

- La alta rotación de personal técnico que se dio en el equipo del proyecto dificultó la reconstrucción de la línea de tiempo de ejecución de la intervención. Estas limitaciones fueron superadas gracias a la documentación proporcionada por la FMA e INTERED, así como por los datos recabados en las entrevistas a distintos actores.
- Si bien se realizó un número importante de entrevistas con actores clave, debido a la alta rotación de personal en las instituciones públicas, no se pudo abordar a personal técnico que coordinó actividades con el proyecto en los primeros semestres de implementación.
- El proceso de evaluación se desarrolló de manera paralela al proceso de cierre de la intervención, lo que incidió en el tiempo disponible que tenía el personal técnico para participar en las actividades de la evaluación.
- Vinculado al punto anterior, se encuentra la disponibilidad de documentos como el informe final de ejecución, la base de datos del proyecto y los medios de verificación que estaban en proceso de consolidación mientras se realizó el trabajo de campo de la evaluación, por lo que se tuvo acceso a ellos cuando la ejecución del proyecto concluyó en el mes de mayo.

## 2.9 Presentación del equipo evaluador

La evaluación estuvo a cargo de un equipo conformado por dos profesionales: una líder de equipo con experiencia en procesos de planificación, monitoreo y evaluación de Programas y Proyectos de desarrollo y una especialista en estadística y análisis de datos.

**Cuadro 7. Perfil del equipo consultor**

CARGO	CUALIFICACIONES
<b>Angélica Lanza Torrez</b> Consultora principal- líder de equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 años de experiencia profesional en planificación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos sociales.</li> <li>Ha realizado líneas de base y evaluaciones de proyectos y programas aplicando los criterios de la CAD/OCDE en los sectores: de Niñez y adolescencia, Medio Ambiente, Seguridad y Protección Social, y Justicia Penal Juvenil.</li> <li>Experiencia en procesos de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo en entidades públicas y privadas.</li> <li>Experiencia de trabajo en el seguimiento a la ejecución de fondos de distintas agencias de Cooperación y de programas y proyectos de ejecución conjunta con fondos provenientes de: AECID, KFW, DANIDA, UE, BID, UNICEF y DFID.</li> <li>Ha sido enlace técnico de la AECID en el SERNAP para la ejecución del Programa Araucaria.</li> <li>Ha evaluado y realizado líneas de base para proyectos financiados por la Generalitat Valenciana, Ayuntamiento de Madrid, Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo y la Agencia Catalana de Cooperación al desarrollo.</li> <li>Tiene experiencia en el desarrollo de estudios en el sector de protección de la Niñez y Adolescencia, para entidades como UNICEF y Save The Children.</li> </ul>
<b>Susana Flores</b> Analista de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destrezas y conocimientos en muestreo y análisis estadístico de información cualitativa y cuantitativa.</li> <li>Ha realizado líneas de base y evaluaciones de proyectos y programas de investigación en sectores como: Niñez y adolescencia, educación, salud, productivos, legales y otros.</li> <li>Diseño de sistemas de transcripción y procesamiento de datos manejo de bases de datos, procesamiento, sistematización y elaboración de informes técnico – estadístico.</li> <li>Experiencia de trabajo en evaluaciones de proyectos y programas en instituciones públicas y privadas tales como: Ministerio de Educación, Ministerio de Producción, INE, BID, Banco Mundial, OMS, UNICEF, Save The Children, Plan Internacional, Ayuda en Acción y AECID.</li> <li>Experiencia profesional por más de veinte años en el desarrollo de herramientas y metodologías estadísticas e informáticas para el tratamiento y sistematización de información cuantitativa y cualitativa y desarrollo de sistemas de información.</li> </ul>

---

# 3

## Resultados de la Evaluación



La tercera parte del documento presenta el análisis de los principales hallazgos de la evaluación, los mismos que se exponen en función de los criterios de evaluación establecidos: eficacia, pertinencia, eficiencia, y sostenibilidad.

### 3 Eficacia

El criterio de eficacia valora, hasta qué punto los resultados del Proyecto han contribuido a la consecución del objetivo específico, o si es previsible que esto suceda en el futuro, a partir de los resultados alcanzados al cierre de la intervención.

Las preguntas de evaluación que guían el análisis de eficacia en este capítulo son las siguientes:

#### Cuadro 8. Preguntas guía del proceso de evaluación de la eficacia del Programa

- a. ¿Se ejecutó la intervención de acuerdo con el plan previsto?
- b. ¿Se tomaron medidas correctivas en el momento oportuno en caso necesario?
- c. ¿Se lograron los resultados previstos?
- d. Durante la ejecución del proyecto ¿qué han logrado las beneficiarias y su entorno familiar más cercano?, ¿qué nuevos aprendizajes significativos han desarrollado en términos de conocimientos, actitudes y comportamientos que contribuyan a su empoderamiento (personal, económico y colectivo)?
- e. Tras los procesos de formación y sensibilización, ¿los diferentes actores son capaces de reconocer prácticas sexistas y machistas y cuestionarlas?
- f. ¿Cuáles son las Actitudes y Prácticas que hicieron posibles los emprendimientos desde una Economía Social y Solidaria y de cuidado de la vida?
- g. ¿Cómo ha impactado o influido en las TTDD, la aplicación de estrategias de formación, sensibilización y atención psicosociolegal (establecidas en el proyecto) sobre la realidad de la violencia de género?
- h. ¿Cómo ha impactado o influido en los TTRR y TTRR, la aplicación de estrategias de formación y sensibilización (establecidas en el proyecto) para que mejoren la atención a mujeres adolescentes o jóvenes en situación de embarazo a madres?
- i. Las autoridades TTRR y TTDD ¿cómo perciben los cambios generados, en los servicios de asistencia legal, psicológica y/o social, producto de la incidencia del proyecto?
- j. ¿Qué elementos o componentes clave se identifican en el proceso de capacitación para un adecuado desarrollo de los emprendimientos productivos?

**Fuente:** Elaboración propia.

La valoración de la eficacia del proyecto se realiza a partir de los indicadores que se establecieron en la MML para medir el logro de los resultados. En este caso, la matriz de planificación contempló 12 indicadores, de los cuales, se han alcanzado satisfactoriamente 11 y en 7 de ellos, se ha superado la meta inicialmente planteada.

En términos generales, se valora de manera positiva los resultados alcanzados con la implementación del proyecto, los cuales muestran que la intervención ha tenido una contribución importante al fortalecimiento de la prevención y atención de la VdG en mujeres adolescentes y jóvenes embarazadas o que han sido madres a temprana edad.



Las acciones desarrolladas en el marco del Resultado 1, han sido muy apreciadas, en cuanto las TT.DD han trabajado en su autoestima, su auto cuidado y su empoderamiento feminista, lo que ha incidido de manera muy positiva en que ellas puedan hacer un análisis crítico de su realidad y se empoderen para generar incidencia en su entorno inmediato y promover cambios que les permitan asumir el protagonismo de sus proyectos de vida y ejercer sus derechos.

Las estrategias implementadas en el Resultado 2, se han orientado a fortalecer las capacidades técnicas de las TT.DD, para que puedan desarrollar un emprendimiento en mejores condiciones y puedan alcanzar su autonomía económica, bajo un enfoque que no solo valora el bienestar individual, sino que se proyecta en aportar al bienestar de la comunidad, promover la reciprocidad y fortalecer la corresponsabilidad en el cuidado del medio ambiente. Por los testimonios vertidos por las TT.DD, se valora que este camino ha sido posible gracias al trabajo previo realizado en el resultado 1, de otra forma, las TT.DD no hubiesen estado conscientes de sus potencialidades, de sus derechos y de sus fortalezas, para visualizar un proyecto de vida y, en el marco de este, asumir el reto de convertirse en emprendedoras para alcanzar su autonomía.

Finalmente, el resultado 3 se enfocó en fortalecer la articulación entre la sociedad civil y el sistema de protección, para el cumplimiento de la normativa y las políticas públicas. Si bien no se tuvo un entorno propicio de trabajo, dado que el GAMEA atraviesa por una serie de circunstancias institucionales que dificultaron la coordinación, se valora de manera muy positiva los esfuerzos que ha realizado el proyecto para fortalecer las capacidades del sistema de protección y de las instituciones que colaboran con él, dado que estas acciones aportarán a la implementación de la normativa vigente y por ende al cumplimiento de derechos.

También se considera que ha sido un acierto que las TT.DD asumieran acción y liderazgo en la generación de acciones de prevención, sensibilización e incidencia en sus comunidades y con autoridades gubernamentales, esta experiencia les ha permitido vivenciar su potencial como agentes de cambio y generar lazos con otros grupos de mujeres de distintos contextos e intercambiar experiencias.

A pesar de estos aciertos, también es importante reconocer que existen procesos que deben consolidarse y a los cuales, el trabajo articulado de FMA e INTERED deberá dar seguimiento para que los resultados deseados sean sostenibles en el tiempo. En este marco, se considera que, si bien se decidió no solicitar una prórroga y se logró ejecutar todas las actividades en el tiempo establecido, no fueron considerados los periodos de acompañamiento necesarios para garantizar la consolidación de las acciones implementadas, por lo cual se aprecia que una prórroga de cuatro meses hubiese permitido generar un proceso de acompañamiento y transferencia que fortalezca los factores de sostenibilidad considerados en el documento de formulación proyecto.

### 3.1 Análisis de los indicadores de objetivo específico

En el siguiente apartado se analizan los indicadores del objetivo específico. De acuerdo con el informe técnico de cierre del proyecto, los tres indicadores planteados para medir el logro del objetivo específico han sido logrados en un 100% y en el caso de los indicadores OE.I.1 y el OE.I.3, las metas se han superado.

**Cuadro 9. Valores de salida del Objetivo específico**

Indicador	Meta	Línea de Base	Línea de Salida
OE.I.1 Al finalizar el proyecto, al menos el 70% de las 100 mujeres adolescentes y jóvenes en situación de embarazo y madres a temprana edad participantes del proyecto, acceden y reciben servicios de asistencia legal, psicológica y/o social en entidades públicas y privadas que conforman y/o colaboran con el sistema de protección.	70%	6%	74% 74 mujeres 4 puntos porcentuales por encima de la meta
OE.I.2 Al final del proyecto, al menos 40 mujeres participantes del proyecto han mejorado sus oportunidades para la independencia económica frente al círculo de la violencia machista, a través de 1. El desarrollo e implementación de emprendimientos colectivos y/o individuales. 2. De su inserción en redes de apoyo al emprendimiento conformadas por mujeres y organismos del ecosistema emprendedor	40	0%	40 mujeres 100% de logro de la meta
OE.I.3 Al finalizar el proyecto, 80% del personal de instituciones públicas y privadas que participan en las actividades de socialización y capacitación sobre la reglamentación de la Ley N° 583 han fortalecido sus capacidades para brindar servicios con calidad y calidez a las mujeres usuarias de los servicios de protección.	80%	0%	100% 20 puntos porcentuales por encima de la meta

Elaboración propia en base a información del Proyecto

- A. OE.I.1 Al finalizar el proyecto, al menos el 70% de las 100 mujeres adolescentes y jóvenes en situación de embarazo y madres a temprana edad participantes del proyecto, acceden y reciben servicios de asistencia legal, psicológica y/o social en entidades públicas y privadas que conforman y/o colaboran con el sistema de protección.

El proyecto a partir de los procesos implementados ha promovido que 74 TT.DD accedan a atención integral psicológica, social y legal, tanto por parte del equipo psicosocial del proyecto, como a través de procesos de referencia a instituciones públicas y privadas, que componen o apoyan el sistema de protección.

Este proceso inició en el proyecto, a partir de un proceso de diagnóstico y conocimiento de la situación y necesidades particulares de cada TT.DD. En las entrevistas y grupos focales desarrollados, se ha valorado de manera muy positiva las capacidades del equipo psicosocial del proyecto para empatizar y conectar con las jóvenes, este involucramiento cercano ha generado un espacio de confianza, de respeto y de seguridad lo que les ha permitido hablar abiertamente de su realidad y generar estrategias para enfrentar situaciones emocionales complejas, derivadas de episodios de violencia machista vividas en su entorno familiar.

El apoyo brindado por el proyecto se centró en: sesiones de terapia psicológica, acompañamiento de trabajo social, desarrollo de círculos de autosociocuidado, visitas domiciliarias y acompañamiento a procesos de

asistencia familiar, este último servicio se desarrolló a partir de acciones de complementariedad con otro proyecto implementado por la FMA, que cuenta con el financiamiento de FOCUS y tiene como colectivo meta a mujeres en situación de vulnerabilidad del municipio de El Alto.

Es usual que en los proyectos que abordan el desarrollo de emprendimientos y que reciben capital semilla como incentivo, este sea el componente más valorado. Sin embargo, en este caso, es importante señalar que las TT.DD han valorado de manera muy positiva el apoyo a nivel psicosocial que ha brindado el proyecto, en particular la terapia psicológica, que ha sido fundamental para que muchas de ellas inicien un camino de sanación, y pasen de ser víctimas, a sobrevivientes de la violencia sistemática que han sufrido a lo largo de sus vidas y que, a partir de estas experiencias, puedan reconstruirse y retomar sus proyectos de vida.

En los grupos focales con TT.DD, se ha manifestado de manera enfática, la calidad y calidez del servicio de terapia psicológica que -en opinión de muchas de ellas- ha sido determinante para que se fortalezcan, continúen en el proyecto y se visualicen como emprendedoras.

Inicialmente, el proyecto planteaba identificar y remitir a las TT.DD al SLIM para que esta instancia asuma la atención y seguimiento de los casos, sin embargo, debido a las debilidades que actualmente enfrenta esta instancia -por la reducción y continua rotación de personal- el proyecto asumió la prestación de estos servicios, promoviendo que las TT.DD accedan a servicios integrales con calidad y calidez y tengan un acompañamiento continuo. También se valora de manera positiva las alianzas con instituciones especializadas como Fundación Sartasim Warmi o COMUNDO que, a la conclusión del proyecto, continuarán apoyando a las TT.DD.

Tanto los procesos de terapia como los círculos de autosociocuidado han sido muy bien valorados por las jóvenes, quienes han solicitado la continuidad de estos servicios. Las TT.DD también han recomendado que, en futuras intervenciones, estas actividades se desarrollen de inicio a fin del proyecto, dado que los círculos de autosociocuidado concluyeron a fines de 2023, y los servicios de terapia psicológica solo se focalizaron en casos críticos durante el primer semestre de la gestión 2024, debido a los procesos de cierre del proyecto.

Un factor que a futuro se deberá tomar en cuenta, es el efecto que la rotación de personal tiene en la prestación de este tipo de servicios, sobre todo en lo referente a la revictimización. Debido al cambio de personal, la transferencia de casos al nuevo equipo técnico requirió que se repita la fase de diagnóstico, debido a falencias en las fichas de casos, por lo que las TT.DD tuvieron que relatar nuevamente las experiencias vividas.

Finalmente, se ha valorado que -dadas las limitaciones de las instancias públicas del sistema de protección- hubiese sido importante contar con un especialista en el área legal dentro del equipo para facilitar y agilizar los procesos vinculados a VdG y asistencia familiar.

B. OE.I.2 Al final del proyecto, al menos 40 mujeres participantes del proyecto han mejorado sus oportunidades para la independencia económica frente al círculo de la violencia machista, a través de

1. El desarrollo e implementación de emprendimientos colectivos y/o individuales.
2. De su inserción en redes de apoyo al emprendimiento conformadas por mujeres y organismos del ecosistema emprendedor

Uno de los resultados de mayor visibilidad del proyecto, ha sido la puesta en marcha de 34 emprendimientos, en los cuales han estado involucradas 40 TT.DD. Este logro ha sido el resultado de los procesos de formación técnica, el fortalecimiento de capacidades, la asistencia técnica especializada y los procesos de tutoría realizados en el marco del Resultado 2, pero también se identifica que, los procesos de empoderamiento feminista desarrollados en el resultado 1, han sido fundamentales para que las TT.DD fortalezcan su autoestima, confíen en sus capacidades y tengan el impulso necesario para concretar las iniciativas económicas.

Considerando la situación de vulnerabilidad económica de las TT.DD, se destaca como una medida acertada, la dotación de capital semilla que ha sido fundamental para motivar, apoyar e impulsar a las TT.DD a poner en prácticas los Planes de negocio.

Inicialmente, el proyecto promovió la conformación de emprendimientos colectivos, sin embargo, las experiencias de vida, percepciones, temores e influencias del entorno influyeron en que la mayoría de las jóvenes prefiriesen emprender solas, por lo que se constituyeron 30 emprendimientos individuales y 4 colectivos.

Para propiciar un enfoque colectivo y solidario, el equipo técnico promovió otro tipo de prácticas de apoyo mutuo como la venta de productos entre las TT.DD; por otra parte, en coordinación con el CEA, se habilitó un día fijo de la semana para que puedan ofertar su producción entre los estudiantes. Finalmente, desde la dirección de la FMA, se impulsó la provisión de refrigerios para los talleres que desarrolla la institución, así como la confección de uniformes para todas las TT.DD. A futuro, para despertar mayor interés en la implementación de emprendimientos colectivos, se pueden aplicar incentivos que motiven a la TT.DD a incursionar en este tipo de iniciativas.

Se valora que la puesta en marcha de las acciones de empoderamiento económico fue el componente más afectado por las incidencias que se dieron a lo largo de la ejecución del proyecto. La experiencia muestra que, el enfoque de economía social y solidaria requiere que se generen capacidades y condiciones particulares para promover emprendimientos sostenibles. Esto depende, en gran medida, del tiempo de intervención y acompañamiento que, en este caso, fue el recurso más afectado. A pesar de ello, se valora que, en el tiempo efectivo de implementación de este componente, el equipo técnico acertadamente focalizó sus esfuerzos en el fortalecimiento de capacidades, que permitan a las TT.DD gestionar de manera sostenible los emprendimientos.

En este sentido, se considera que se han dado pasos muy importantes para consolidar la autonomía económica de las mujeres. Esta experiencia muestra que hay elementos que deben analizarse, reflexionarse y replantearse para generar un modelo de intervención, que promueva entornos propicios y condiciones particulares para incidir en la sostenibilidad de emprendimientos con enfoque social.

- C. OE.I.3 Al finalizar el proyecto, 80% del personal de instituciones públicas y privadas que participan en las actividades de socialización y capacitación sobre la reglamentación de la Ley N° 583 han fortalecido sus capacidades para brindar servicios con calidad y calidez a las mujeres usuarias de los servicios de protección.

Este indicador se cumplió y superó la meta inicial, dado que el parámetro de calidad establecía un nivel de aprobación del 80% o más del total de participantes inscritos, sin embargo, los datos muestran que todos los participantes aprobaron el post test, lo que indica que el proceso de capacitación estuvo adecuadamente orientado y generó metodologías eficaces para promover la adquisición de conocimientos.

Es importante mencionar, que las acciones desarrolladas para alcanzar el indicador afrontaron un contexto poco favorable para su ejecución, dado que la coordinación con las autoridades y personal del GAMEA no fue sencilla, por la alta rotación de los recursos humanos y la baja motivación para promover la formación del personal público.

De acuerdo con la entrevista realizada al personal del GAMEA, durante las gestiones que se implementó el proyecto, la Secretaría de Desarrollo Social fue beneficiaria de varios procesos de capacitación, que fueron comprometidos por instituciones de la sociedad civil, en muchos casos, las capacitaciones se realizaron en las mismas temáticas abordadas por el proyecto, por lo que sugerían realizar de manera previa un diagnóstico de necesidades de formación, para focalizar los procesos de capacitación y evitar duplicidades.

Si bien los argumentos que se vierten son coherentes, también debe considerarse que el personal de los SLIM y DNA rotan en promedio cada tres meses, en este contexto, la capacitación continua es fundamental para garantizar que la atención a víctimas se realice en el marco de la normativa y con estándares de calidad y calidez.

Por otra parte, en la LB se identificó que solo el 20% de los funcionarios públicos había recibido capacitación sobre la aplicación del Reglamento de la Ley 583, estos procesos de fortalecimiento habían sido promovidos por ONG o Fundaciones y no así por el propio GAMEA. En las entrevistas realizadas a instituciones de la sociedad civil que apoyan al sistema de protección, se manifestó que la alta rotación de personal y la poca asignación de recursos humanos ocasiona que no existan personal especializado que dé cumplimiento a las políticas públicas existentes, lo que genera brechas entre la generación de normativa y su efectiva aplicación. Sobre este punto en particular el UNFPA indica: *si bien existe un avance importante en cuanto a la normativa y políticas públicas que previenen y protegen a las mujeres de todo tipo de violencia, en la mayoría de los casos no se puede establecer que exista una vinculación directa de un instrumento normativo con su aplicación en los servicios de atención a las víctimas, por lo que no se generan procesos integrados y sistemáticos para brindar atención a las mujeres sobrevivientes de la violencia y a sus familiares*<sup>6</sup>.

Finalmente en la valoración de conocimientos que se realizó en el desarrollo de la línea de base, se identificaron debilidades en cuando al conocimiento de conceptos básicos, dado que *dos tercios de los encuestados no pudo diferenciar entre los conceptos de “feminicidio” y de “violencia contra la mujer”, ninguno de los participantes que llenó la encuesta tenía un nivel aceptable de conocimiento sobre el marco conceptual*

---

<sup>6</sup> Basado en (UNFPA Oficina Regional de América Latina y el Caribe, Julio, 2020)

que sustenta las normativas municipales y, en promedio, los participantes solo respondieron de manera correcta un 30% de las preguntas referidas a género y derechos<sup>7</sup>.

En este marco, se considera que, a pesar de las dificultades que se suscitaron en la coordinación de actividades, el logro de este indicador es altamente relevante para el proyecto y un aporte importante a la consolidación del sistema de protección, dado que es fundamental promover la capacitación y especialización permanente del Recurso Humano para la prevención y atención de casos de VdG y embarazo adolescente.

La inestabilidad institucional de las entidades públicas que forman parte del sistema de protección, parece ser una constante, mientras los problemas de asignación presupuestaria no se solucionen. En este marco, es fundamental que la FMA analice y fortalezca las estrategias de incidencia con los actores gubernamentales del sistema de protección, con la finalidad de fortalecer el trabajo conjunto y facilitar los procesos que a futuro se implementen con los TT.OO.

### 3.2 Análisis de los valores alcanzados en los Indicadores del Resultado 1

De acuerdo con los valores de cierre de los indicadores que se reportan para el Resultado 1, se puede observar que todas las metas han sido alcanzadas satisfactoriamente y, en los dos primeros indicadores, se ha superado las metas establecidas.

**Cuadro 10. Valores de los indicadores del Resultado 1**

Indicador	Meta	Línea de Base	Línea de Salida
RI.II Al finalizar el proyecto, al menos el 70% de 100 mujeres madres adolescentes y jóvenes participantes de los procesos formativos de auto-socio cuidado mejoran y fortalecen: 1. Su auto concepto (fortalecimiento de identidad individual y colectiva, autoestima, confianza) desde la lucha y acción del cuerpo-territorio, y tiempo. 2. Su auto reconocimiento como sujetas de derecho (conocen sus derechos, fortalecen capacidades de liderazgo, participación e incidencia) desde la lucha y acción del movimiento y memoria.	70% 70 mujeres	12%	76% 76 mujeres 6 puntos porcentuales por encima de la meta
RI.I2 Al finalizar el proyecto 70% de las 70 mujeres adolescentes y jóvenes titulares de derecho de los grupos de auto socio cuidado que afrontan de manera individual distintos retos en su vida, reconocen la importancia de las estrategias colectivas y solidarias para la resolución de conflictos, y se vinculan a redes de apoyo para la protección colectiva.	70% 49 mujeres	6%	95% (72 de 76 mujeres) 25 puntos porcentuales por encima de la meta

<sup>7</sup> Basado en (UNFPA Oficina Regional de América Latina y el Caribe, Julio, 2020)

Indicador	Meta	Línea de Base	Línea de Salida
R1.I3 Al finalizar el proyecto, al menos 15 propuestas para la prevención y atención del embarazo adolescente elaboradas por las mujeres adolescentes y jóvenes como parte de su proceso de formación, son presentadas a la Red de Prevención y Atención de Violencias (PAVs) para que se tomen en cuenta dentro de las acciones de sensibilización sobre la problemática del embarazo adolescente que desarrollan.	15 propuestas	0	15 propuestas 100% de logro

Elaboración propia en base a información del Proyecto

R1.I1 Al finalizar el proyecto, al menos el 70% de 100 mujeres madres adolescentes y jóvenes participantes de los procesos formativos de auto-socio cuidado mejoran y fortalecen:

1. Su auto concepto (fortalecimiento de identidad individual y colectiva, autoestima, confianza) desde la lucha y acción del cuerpo-territorio, y tiempo.
2. Su auto reconocimiento como sujetas de derecho (conocen sus derechos, fortalecen capacidades de liderazgo, participación e incidencia) desde la lucha y acción del movimiento y memoria.

El proyecto desarrolló el proceso formativo con las TT.DD abordando temáticas vinculadas a autoconcepto y autoreconocimiento. Se realizaron tres réplicas entre las gestiones 2022 y 2023, las cuales se implementaron en modalidad mixta, es decir, tanto de manera presencial como a través de medios virtuales.

Los contenidos impartidos se basaron en dos planes de formación que se desarrollaron a partir de una consultoría especializada contratada por el proyecto. El primer plan aborda temas de autoconcepto y autorreconocimiento, el segundo se enfoca en el autosociocuidado. Ambos documentos se encuentran estructurados de acuerdo con los cinco campos de acción del feminismo comunitario (Cuerpo, tiempo, espacio, memoria y movimiento). Estos planes incorporan una guía metodológica desarrollada en base a los principios de la educación popular y se complementa con una caja de herramientas y un instrumento de medición desarrollado a partir de la metodología CAP.

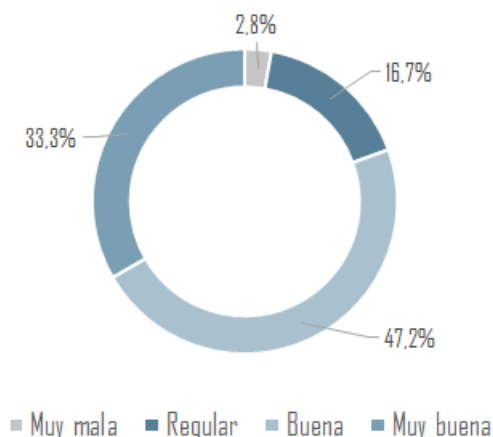
Se realizaron 16 sesiones de capacitación, con una duración de cuatro horas cada una, implementadas en modalidad mixta, aplicando metodologías dinámicas e innovadoras que favorecieron el aprendizaje. Las 100 TT.DD se capacitaron en tres grupos que participaron en las sesiones en distintas fechas, durante la gestión 2023.

Las TT.DD han valorado de manera muy positiva el desarrollo del proceso de formación y el 80,5% calificaron que los procesos de capacitación fueron muy buenos<sup>8</sup>. En los grupos focales se ha manifestado que muchas de ellas no habían abordado estos temas antes y que las formaciones les permitieron aprender de manera sencilla y práctica sobre el feminismo comunitario, el reconocimiento de comportamientos machistas, el amor romántico y la importancia del autoconcepto y autorreconocimiento positivo, entre otras temáticas que se abordaron en las sesiones de capacitación.

De acuerdo con la valoración de la encuesta CAP, del grupo inicial de 100 TT.DD, 76 mujeres madres adolescentes y jóvenes finalizaron los procesos de capacitación y aprobaron con al menos 80% el test CAP. Un análisis más detallado de los datos muestra que cada grupo de capacitación presentó rendimientos diferenciados, se observa que en el primer grupo solo el 63% aprobó el post test, en los dos grupos siguientes se observa valores muy positivos puesto que el 88% del segundo grupo y el 90% del último grupo aprobaron con 80% o más el test CAP.

Estos datos muestran que, al implementar las réplicas de capacitación con cada grupo, la metodología de formación se consolidó y fue más eficaz. Un elemento que a futuro debe considerar el proyecto es generar procesos de reforzamiento cuando las metas de calidad y aprovechamiento no son alcanzadas. En este caso, hubiese sido importante generar un proceso complementario de capacitación para fortalecer la adquisición de conocimientos en el primer grupo de TT.DD.

**Cuadro 11. Valoración del proceso de formación de autoconcepto y autoreconocimiento**



Fuente: Encuesta de contraste de la evaluación final externa

**Cuadro 12. Resultados del post test por grupo de réplica de la capacitación en**

Proceso	Periodo	TTDD capacitadas	TTDD con CAP Aprobado	
1ro	Del 18/01/23 al 08/03/23	52	33	63%
2do	Del 25/04/23 al 24/07/23	17	15	88%
3ro	Del 11/08/23 al 04/10/23	31	28	90%
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>76</b>	<b>76%</b>

Fuente: Informe técnico

Finalmente, en la encuesta CAP de contraste que se aplicó en la evaluación, se ha clasificado el nivel de desempeño en el test en cinco niveles. Los resultados obtenidos en la valoración de conocimientos, actitudes

<sup>8</sup> Encuesta de contraste de la evaluación final externa



y prácticas de la temática de autoconcepto y reconocimiento muestran que el 55,56% de las TT.DD tienen un conocimiento alto (han obtenido entre el 60% y 79% del puntaje del test) y el 13,89% de las jóvenes ha obtenido un nivel de desempeño muy alto, es decir que éste es el porcentaje de TT.DD que ha aprobado el test con 80% o más. Estos resultados muestran que existe una brecha entre los resultados que se obtuvieron en el test que fue aplicado inmediatamente después de finalizar cada proceso de capacitación y el test de contraste aplicado un año después.

**Cuadro 13. Resultados de la encuesta de contraste para la temática de autoconcepto y autoreconocimiento**

Valoración	Nivel de desempeño en el test	Autoconcepto
< a 20%	Muy bajo	0,00%
20% a 39%	Bajo	0,00%
40% a 59%	Medio	30,56%
60% a 79%	Alto	55,56%
80% o >	Muy alto	13,89%

Fuente: Encuesta de contraste CAP- evaluación

Los datos muestran que, en los meses posteriores a la capacitación, ha existido una pérdida gradual de los conocimientos adquiridos, lo que indica la importancia de reforzar y repasar los contenidos impartidos y promover que éste se vincule a experiencias y vivencias, con la finalidad de generar una mayor retención en el tiempo.

Por otra parte, también es importante tomar en cuenta que, al analizar la incidencia en el cambio de actitudes, se observa que esta dimensión es la que mejores resultados presenta, por lo que se puede concluir, que la información brindada en los procesos de formación ha incidido en que las TT.DD cambien sus actitudes con relación a temas de género, violencia, autoconcepto y autorreconocimiento. A través de los datos se puede apreciar que el aprendizaje se ha dado a un nivel más intuitivo que conceptual, por lo que este es uno de los desafíos que a futuro deberá abordar la FMA, para que las tres dimensiones se fortalezcan.

Las capacitaciones han tocado temas muy interesantes como la despatriarcalización, tema de género y feminismos

Lo que se ha observado es que ha faltado trabajar concepto, sabemos que con un taller no se toca muchos temas conceptuales porque es complejo y denso, pero se ha iniciado y se ha trabajado tema de feminismo y empoderamiento

Red PAVs

R1.I2 Al finalizar el proyecto 70% de las 70 mujeres adolescentes y jóvenes titulares de derecho de los grupos de auto socio cuidado que afrontan de manera individual distintos retos en su vida, reconocen la importancia de las estrategias colectivas y solidarias para la resolución de conflictos, y se vinculan a redes de apoyo para la protección colectiva.

De acuerdo con el informe de cierre, el segundo indicador del resultado 1 reporta un valor final de 95% , que se encuentra 25 puntos porcentuales por encima de la meta inicialmente propuesta. La medición de este indicador contempla la valoración de la intervención en dos niveles, el primero referido a procesos de capacitación y el segundo, la participación de las TT.DD en espacios de autosociocuidado.

Como se observa en el siguiente cuadro, se tuvieron tres grupos de intervención de autosociocuidado que se desarrollaron en la gestión 2023. Los datos muestran que el proceso de capacitación fue muy productivo y el 95% de las TT.DD tuvieron un desempeño favorable en el proceso.

**Cuadro 14.Resultados por grupo del proceso de autosociocuidado**

Proceso	Periodo	TTDD Capacitadas	TTDD con CAP Aprobado	
1ro	Del 01/02/23 al 30/04/23	33	32	97%
2do	Del 12/06/23 al 24/07/23	15	14	93%
3ro	Del 11/08/23 al 07/10/23	28	28	100%
TOTAL		72	76	95%

Fuente: Informe técnico

Con relación a los procesos de capacitación, se desarrollaron 15 sesiones, con una duración de tres horas cada una. Los procesos de capacitación se realizaron en función del Plan de Formación que fue desarrollado por las profesionales del equipo psicosocial del proyecto.

Los datos del test de contraste que se aplicó en la evaluación muestran que, el 69.44% de las TT.DD obtuvieron un nivel de desempeño alto en el test, y el 16.67% logró un puntaje de aprobación igual o superior al 80%. Estos resultados muestran, al igual que en el caso de los temas de autorreconocimiento que, si bien hay un buen aprovechamiento de los contenidos, es necesario dar continuidad a los procesos de formación con la finalidad de que el 70% de las TT.DD se sitúen en el quintil más alto:

**Cuadro 15.**Resultados de la encuesta de contraste para la temática de autosociocuidado

Valoración	Nivel de desempeño en el test	Autosociocuidado
< a 20%	Muy bajo	0,00%
20% a 39%	Bajo	0,00%
40% a 59%	Medio	13,89%
60% a 79%	Alto	69,44%
80% o >	Muy alto	16,67%

Fuente: Encuesta de contraste CAP- evaluación

Con relación a los grupos de autosociocuidado, esta iniciativa ha sido una de las que mayor impacto ha tenido en las TT.DD y, en varios casos, ha sido un punto de inflexión para que las jóvenes permanezcan en el proyecto y comprendan la finalidad y objetivos de la intervención. Para la mayoría de las titulares, la experiencia fue totalmente nueva y fue la primera oportunidad que tuvieron para cuidar su salud mental y comprender su importancia.

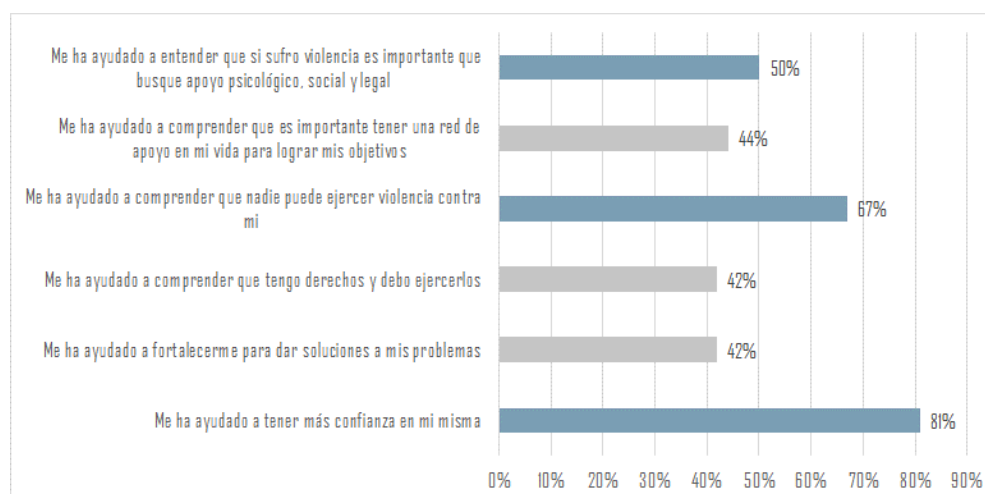
Los círculos de confianza permitieron a las TT.DD conocer las experiencias de vida de sus pares, fortaleciendo su confianza y capacidad de empatía. Estos espacios les permitieron comprender que muchas mujeres pasan por situaciones similares a las suyas, que es importante reconocer las emociones y los sentimientos para trabajar en estrategias de afrontamiento.

De acuerdo con las entrevistas, tanto al equipo técnico como a las jóvenes que formaron parte de estas actividades, varias de las TT.DD durante las primeras sesiones presentaban una actitud retraída, se expresaban poco y eran muy tímidas. Muchas de ellas habían sido víctimas de violencia y crecieron en entornos que tienen arraigados comportamientos machistas y patriarcales, transmitidos de generación en generación, que crean patrones de pensamiento y actitudes limitantes que no les ha permiten avanzar, ni crecer, ni reconocerse como individuos y protagonistas de su historia de vida.

Los grupos de autosociocuidado, conjuntamente con el acceso a terapia psicológica y el acompañamiento a nivel de trabajo social, han sido elementos fundamentales para el empoderamiento de las TT.DD, que han experimentado cambios significativos en la recuperación de su autoestima y la seguridad en sí mismas, superando los sentimientos de culpa y retomando el liderazgo de sus proyectos de vida.

Los resultados de la encuesta aplicada para la evaluación muestran que, el 89% de las emprendedoras participaron en los grupos de autosociocuidado, de este grupo, el 94% considera que estas actividades han sido de mucha ayuda para ellas, el 81% considera que el principal aporte de estos procesos ha sido el fortalecer la confianza en ellas mismas. El 67% ha indicado que los grupos de autosociocuidado les ha ayudado a comprender que nadie puede ejercer violencia sobre ellas y que, si esto sucede, deben buscar apoyo psicológico, social y legal.

**Cuadro 16.**Percepciones de las TT.DD sobre el aporte de los grupos de autosociocuidado



Fuente: Encuesta aplicada en la evaluación final externa

R1.I3 Al finalizar el proyecto, al menos 15 propuestas para la prevención y atención del embarazo adolescente elaboradas por las mujeres adolescentes y jóvenes como parte de su proceso de formación, son presentadas a la Red de Prevención y Atención de Violencias (PAVs) para que se tomen en cuenta dentro de las acciones de sensibilización sobre la problemática del embarazo adolescente que desarrollan.

En el marco de este indicador, se logró desarrollar 15 propuestas dirigidas a prevenir el embarazo adolescente y la VdG, fortalecer la convivencia armónica sin violencias patriarcales y promover el desarrollo a partir del enfoque de economía social y solidaria. Estas propuestas se compilaron en una agenda política con apoyo de una consultoría especializada, que sistematizó las propuestas y las estructuró en un documento accesible y de fácil lectura.

La agenda política *“Por una vida digna, libre de violencia y corresponsabilidad en los cuidados”*, se estructuró en torno a dos ejes que articulan las propuestas desarrolladas por la TT.DD. El primer eje presenta propuestas para el desarrollo a partir de la economía social, solidaria y feminista; el segundo eje concentra propuestas para promover la convivencia armónica y sin violencias patriarcales.

**Cuadro 17.**Estructura de la Agenda Política- Propuestas de prevención

Eje 1: Hacia una economía social y solidaria y feminista	Eje 2: Hacia una convivencia armónica y sin violencias patriarcales
<p><b>A. Economía del cuidado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta 1: Corresponsabilidad en el cuidado de la vida</li> <li>Propuesta 2: Armonización entre la vida personal, familiar y laboral</li> </ul>	<p><b>A. Atención diferenciada para adolescentes y jóvenes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta 9: Promover el empoderamiento personal a partir de la construcción de espacios resilientes y empáticos</li> <li>Propuesta 10: Espacios de diálogo y orientación sobre sexualidad</li> </ul>

Eje 1: Hacia una economía social y solidaria y feminista	Eje 2: Hacia una convivencia armónica y sin violencias patriarcales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta 3: Construcción de paternidades y maternidades positivas</li> </ul> <p><b>B. Mercados alternativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta 4: Formación integral, social y solidaria en educación financiera Propuesta 5: Inclusión digital para emprendimientos de triple impacto.</li> </ul> <p><b>C. Ecosistema para una economía social y solidaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta 6: Escuela de emprendimientos de triple impacto</li> <li>Propuesta 7: Empoderamiento de las mujeres, madres adolescentes y jóvenes o en situación de embarazo</li> <li>Propuesta 8: Establecimiento de una marca colaborativa que optimice la comercialización de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta 11: Implementar establecimientos de partos amigables e interculturales.</li> </ul> <p><b>B. Entornos seguros y de convivencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta 12: Deconstrucción de usos y costumbres que legitiman la discriminación hacia la mujer</li> <li>Propuesta 13: Promover e impulsar el desarrollo de entornos familiares seguros Propuesta 14: Impulsar redes de apoyo comunitario para la atención y prevención de la violencia hacia la mujer</li> <li>Propuesta 15: Fomentar centros de educación eco amigables y recuperar espacios verdes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a la agenda política

Las propuestas se socializaron en espacios a nivel nacional y departamental con la finalidad de recibir retroalimentación por parte de organizaciones de mujeres, autoridades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. Estos espacios, además de promover la difusión de las propuestas, han generado aportes que las han enriquecido a partir de la multiplicidad de miradas y vivencias de mujeres en distintos territorios del país. Ademán se ha promovido que se incorporen en otras agendas políticas de organizaciones de mujeres como la agenda de trabajo de las *promotoras comunitarias de los pueblos Quechua, Guaraní, Aymara* y la *Agenda Comunitaria de las Mujeres para el Vivir Bien*.

Las compañeras estaban bien preparadas, he podido ver ese cambio, en la primera actividad tenían un discurso muy victimista, muy desde la víctima, ya en la presentación de propuestas las he visto más empoderadas, ha funcionado el proyecto para que las compañeras se empoderen.

Red PAVs

El proceso de desarrollo de las propuestas ha sido un ejercicio de reflexión profunda, que se ha dado en el marco de los espacios de formación en autoconcepto y autosociocuidado.

Esta experiencia ha permitido que las TT.DD exploren sus capacidades como lideresas y agentes de cambio, expresen su opinión y levanten su voz para demandar el cumplimiento de sus derechos y para pasar de una posición pasiva y receptiva a una propositiva, en la cual han descubierto su potencial para generar propuestas y cambios a partir de sus propias experiencias , vivencias y desde sus propios espacios.

La Red PAVs participó en el proceso de retroalimentación de las propuestas y ha valorado esta experiencia como muy positiva, poniendo de relieve la preparación que mostraron las TT.DD, demostrando un cambio en sus actitudes y en su discurso. El aporte de la Red PAVs se ha orientado a promover la creatividad de las TT.DD, alentándolas a que las propuestas sean innovadoras, a que aborden temáticas nuevas y que conozcan los espacios en los cuales es importante realizar incidencia.

### 3.3 Análisis de los valores alcanzados en los Indicadores del Resultado 2

El resultado 2, presenta cuatro indicadores, todos ellos orientados a medir el fortalecimiento de habilidades y capacidades para el empoderamiento económico desde el enfoque de economía social y solidaria:

**Cuadro 18. Valores de salida de los Indicadores del Resultado 2**

Indicador	Meta	Línea de Base	Línea de Salida
<p>R2.I1 Al finalizar el proyecto, al menos el 70% de 70 mujeres adolescentes y jóvenes TTDD en los procesos de formación en empoderamiento económico, han fortalecido sus conocimientos, actitudes y prácticas con relación a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuidados de la vida (humana y naturaleza) como centro de la economía.</li> <li>2. Metodologías, herramientas e instrumentos sobre Innovación colaborativa y el triple balance en los procesos de producción y consumo, desde las economías circulares y feministas.</li> </ol> <p>Con la finalidad de promover emprendimientos enmarcados en la economía social, solidaria y sostenible como alternativa al modelo de desarrollo capitalista, extractivista y patriarcal.</p>	<p>70%</p> <p>49 mujeres</p>	11%	<p>51 mujeres – 73% (datos sobre la cobertura de capacitación propuesta)</p> <p>3 puntos porcentuales por encima de la meta</p> <p>93% de 55 mujeres (datos sobre la cobertura efectiva de capacitación)</p> <p>3 puntos porcentuales por encima de la meta</p>
<p>R2.I2 Al finalizar el proyecto, al menos el 70% de 70 mujeres adolescentes y jóvenes logran finalizar y obtener la certificación, al menos, en el nivel técnico-básico (en gastronomía y alimentación, confección textil y sistemas computacionales) en un Centro de Educación Alternativa.</p>	<p>70%</p> <p>49 mujeres</p>	17%	<p>104% (datos sobre la cobertura de capacitación propuesta)</p> <p>34 puntos porcentuales por encima de la meta</p> <p>100% (datos sobre la cobertura efectiva de capacitación)</p>
<p>R2.I3 Al concluir el proyecto, al menos 35 mujeres adolescentes y jóvenes que han participado en los procesos de formación diseñan e implementan emprendimientos colectivos o individuales que cumplen con los siguientes criterios de la economía social y solidaria: 1. Incorpora técnicas y tecnologías innovadoras; 2. Proponen modelos de negocio basados en triple balance (económico, social y sostenibilidad ambiental) y 3. Rompe o flexibiliza las brechas de género.</p>	<p>35 mujeres</p>	0	<p>114%</p> <p>40 TTDD forman parte de emprendimientos</p> <p>14 puntos porcentuales por encima de la meta</p>

Elaboración propia en base a información del Proyecto

R2.11 Al finalizar el proyecto, al menos el 70% de 70 mujeres adolescentes y jóvenes TTDD en los procesos de formación en empoderamiento económico, han fortalecido sus conocimientos, actitudes y prácticas con relación a:

1. Cuidados de la vida (humana y naturaleza) como centro de la economía.
2. Metodologías, herramientas e instrumentos sobre Innovación colaborativa y el triple balance en los procesos de producción y consumo, desde las economías circulares y feministas.

Con la finalidad de promover emprendimientos enmarcados en la economía social, solidaria y sostenible como alternativa al modelo de desarrollo capitalista, extractivista y patriarcal.

De acuerdo con el informe final del proyecto, 51 TT.DD aprobaron satisfactoriamente la prueba CAP aplicada al concluir los procesos de capacitación sobre empoderamiento económico. El grupo base sobre el cual se estableció la meta del indicador, fueron las 70 jóvenes que se formaron a nivel técnico en el CEA FT, el diseño del proyecto estableció que este mismo grupo participaría en las capacitaciones sobre economía social y triple balance.

La meta inicialmente propuesta indicaba que 49 TT.DD (70%) debían aprobar los procesos de empoderamiento económico. Sin embargo, no todas las TT.DD que formaron parte del proceso de formación del CEA-FT participaron de las capacitaciones de empoderamiento económico, se identifica que existió una deserción del 25% y solo 55 TT.DD formaron parte de estos procesos.

La tasa de aprovechamiento efectiva del curso es bastante positiva, dado que se reporta que el 93% de las TT.DD capacitadas aprobaron la prueba, demostrando que se han fortalecido sus conocimientos, actitudes y prácticas en las temáticas abordadas. Sin embargo, no se alcanzó la cobertura del proceso de capacitación, dado que estaba planificado para fortalecer a 70 jóvenes y solo se logró capacitar a 55.

Si bien la tasa de efectividad del proceso de capacitación es un referente importante sobre la calidad y el aprovechamiento de éste, en próximas intervenciones es importante que también se realicen esfuerzos para lograr la cobertura de beneficiarios programada, porque está vinculada a otros factores como: objetivos de sensibilización con la población meta, complementariedad de acciones de capacitación (como en este caso en específico con TT.DD que reciben formación técnica en el CEA-FT), eficacia de las estrategias de motivación, tasas de retención del proyecto y asignación de recursos.

**Cuadro 19. Resultados por grupo del proceso de empoderamiento económico**

Proceso	Periodo	TTDD capacitadas	TTDD con CAP Aprobado	
1ro	Del 24/05/23 al 28/08/23	30	27	90%
2do	Del 25/08/23 al 30/10/23	25	24	96%
TOTAL		55	51	93%

Fuente: Informe técnico

De acuerdo con las entrevistas realizadas a las TT.DD y al equipo técnico, una de las razones por las cuales algunas estudiantes no participaron en estos procesos de capacitación, fue por un tema de disponibilidad de tiempo. Los procesos de formación en el CEA demandaban que las jóvenes asistan diariamente por las noches a clases y adicionalmente debían destinar tiempo durante el día, para asistir a los procesos de capacitación que promovió el proyecto. La línea de tiempo del proyecto muestra que -entre mayo y octubre de 2023- existen varias actividades que se desarrollan en paralelo, en particular, los procesos de capacitación en las temáticas de autoconcepto, socio cuidado y empoderamiento económico, esto se originó por retrasos en el inicio de actividades del Resultado 2 y generó sobrecarga de actividades en las TT.DD.

Finalmente, con relación a los resultados de la prueba de contraste que se aplicó en la evaluación, los datos muestran que, de los tres temas abordados, el de empoderamiento económico es el que mejores resultados presenta, puesto que el 69,4% de las TT.DD evaluadas han obtenido el 80% o más del puntaje asignado a esta prueba. Estos resultados son bastante positivos y en parte se debe a que, en los últimos cuatro meses de ejecución del proyecto, estas temáticas se abordaron recurrentemente en la puesta en marcha de los emprendimientos, por lo cual ha existido tanto un refuerzo conceptual como un ejercicio de “aprender haciendo”, dado que han puesto en práctica varios de los temas aprendidos.

**Cuadro 20. Resultados de la encuesta de contraste para la temática de autosociocuidado**

Valoración	Nivel de desempeño en el test	Empoderamiento económico
< a 20%	Muy bajo	0,00%
20% a 39%	Bajo	0,00%
40% a 59%	Medio	8,33%
60% a 79%	Alto	22,22%
80% o >	Muy alto	69,44%

Fuente: Encuesta de contraste CAP- evaluación

**R2.I2** Al finalizar el proyecto, al menos el 70% de 70 mujeres adolescentes y jóvenes logran finalizar y obtener la certificación, al menos, en el nivel técnico-básico (en gastronomía y alimentación, confección textil y sistemas computacionales) en un Centro de Educación Alternativa.

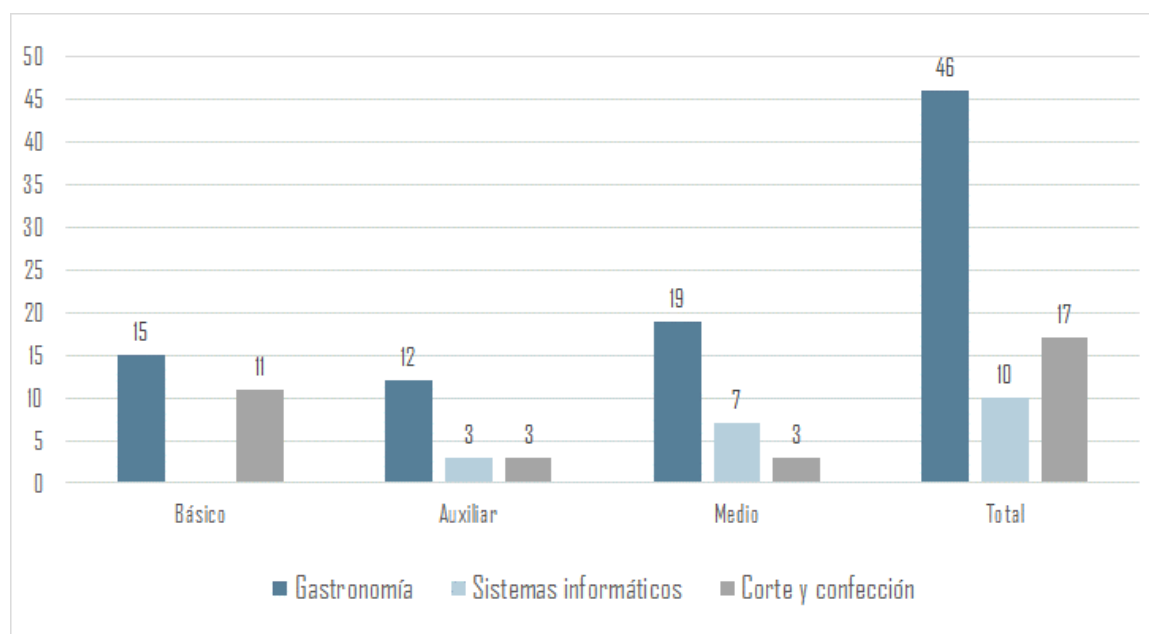
De acuerdo con la base de datos del proyecto, del grupo poblacional de 100 mujeres que estuvieron vinculadas al proyecto, 73 obtuvieron una certificación por parte del CEA- FT, por lo que la meta inicial fue superada. Otro dato que es muy importante es que, el 36% obtuvo una certificación a nivel técnico básico, el 25% a nivel técnico auxiliar y un 40% a nivel técnico medio, lo que muestra que más de la mitad de las TT.DD logró niveles de certificación superiores a las que inicialmente se había propuesto como meta en el indicador.

Como se observa en el siguiente cuadro, la carrera de gastronomía es la que ha tenido la mayor cantidad de participantes, en este grupo el 32% obtuvo la certificación a nivel básico, el 26% alcanzó un nivel más con la certificación a nivel auxiliar y el 41% concluyó su formación obteniendo la certificación a nivel técnico medio. En el caso de corte y confección, se aprecia que el 65% obtuvo el certificado de técnico básico y el 35%



restante obtuvo los niveles de técnico auxiliar y técnico medio. Finalmente, en la carrera de sistemas informáticos, se registra la menor cantidad de participantes, esto se debe a que es una carrera no tradicional para mujeres, por lo que hubo pocas TT.DD que se registraran en este curso, de este grupo el 30% obtuvo la certificación como técnico auxiliar y el 70% como técnico medio.

**Cuadro 21. Estadísticas de titulación de TT.DD en el CEA FT**



Fuente: Informe técnico

En los grupos focales desarrollados con TT.DD, se identificó que, el grupo de jóvenes que se vincularon al proyecto a través del Programa Mujer Renovada convalidó la formación que recibieron en este Programa municipal y obtuvieron la certificación a nivel básico otorgada por el CEA-FT. Si bien tenían la opción de continuar sus estudios en el CEA-FT, algunas de ellas no lo hicieron por temas de disponibilidad de tiempo y en otros casos no tenían claridad con relación al proceso de convalidación y la posibilidad que tenían de seguir estudiando en este Centro. Se ha identificado que este grupo estaba muy motivado para continuar profundizando sus conocimientos, por lo que se considera importante que en próximas intervenciones se fortalezcan los procesos de comunicación del proyecto hacia las TT.DD, para que exista claridad sobre estos temas y se motive y de seguimiento a que las TT.DD puedan incorporarse al sistema de educación<sup>9</sup>.

Con relación a los procesos de formación técnica, la FMA realizó un acuerdo de colaboración interinstitucional con el CEA FT para *“planificar, promover, desarrollar y ejecutar acciones para colaborar en los procesos de formación de las titulares de derecho del proyecto... a través de planes formativos y prácticas,*

<sup>9</sup> En la base de datos del proyecto no se especifica que TT.DD obtuvieron la certificación a través de convalidación, por lo cual no se puede cuantificar el porcentaje de jóvenes que obtuvieron el certificado a través de esta modalidad.

*que se estimen adecuados y faciliten la mejor formación de las madres adolescentes y/o Jóvenes en situación de embarazo, en las carreras de: gastronomía y alimentación, confección textil y sistemas computacionales<sup>10</sup>.*

El convenio incluyó la dotación de equipamiento para las carreras priorizadas, con la finalidad de generar las condiciones necesarias para que se garantice una educación de calidad. Esta actividad ha sido valorada de manera muy positiva por el personal directivo y docente del CEA-FT, porque ha permitido que las y los estudiantes fortalezcan sus habilidades a partir de la puesta en práctica de los conocimientos teóricos adquiridos.

Tanto el personal directivo y docente del CEA-FT, como el equipo técnico de la intervención, han coincidido al manifestar que la relación entre ambas instituciones ha sido muy positiva y colaborativa. El diagnóstico de necesidades de equipamiento se realizó de manera conjunta. El CEA-FT, en el marco de sus posibilidades, generó una contraparte en equipamiento complementario y trabajos de adecuación a las aulas de formación para que el equipamiento fuese instalado. A la conclusión del proyecto, los equipos fueron transferidos oficialmente al CEA -FT, contando con las actas de transferencia que lo respaldan.

En términos generales, se valora que el convenio realizado con el CEA FT ha sido muy positivo y ha contribuido al logro del Resultado 2. Esta experiencia también aporta elementos que deben analizarse y reflexionarse como insumos para generar un modelo de intervención.

En este marco, el equipo evaluador opina que incorporar al CEA dentro del proyecto ha permitido generar un techo académico que valida y legitima los conocimientos adquiridos por las TT.DD, favoreciendo que aquellas jóvenes que no concluyeron el bachillerato puedan dar continuidad a su formación y además generen habilidades técnicas, que facilitan sus posibilidades de emprender o insertarse laboralmente. En contra parte, también se encuentran algunas limitaciones -identificadas a partir de las entrevistas realizadas con el equipo técnico- que a futuro deben ser tomadas en cuenta al momento de diseñar proyectos similares:

- I. Se ha identificado que en el municipio de El Alto la mayoría de los CEA tienen serias limitaciones en cuanto a equipamiento, lo que a su vez incide en la calidad de la formación, por lo que el proyecto debe tomar en cuenta el presupuesto necesario para cubrir las necesidades de equipamiento al momento de diseñar el proyecto.
- II. Los contenidos y alcance de estos dependen de una currícula aprobada por el Ministerio de Educación, por lo cual no puede ser modificada para que se incluyan otros contenidos que aporten al logro de los objetivos del proyecto, en este caso, esto ha llevado a que el proyecto desarrolle capacitaciones complementarias que, en determinados periodos de tiempo, han sobrecargado la agenda de las TT.DD.
- III. Los CEA tienen un calendario de actividades planteado por el Ministerio de Educación, por lo cual el proyecto tiene que adecuar su programación en función del cronograma de actividades del CEA, esto puede complejizar la planificación de actividades y el logro de resultados. Por otro lado, también puede limitar la flexibilidad para generar ajustes y reprogramaciones cuando sea necesario.

---

<sup>10</sup> Acuerdo interinstitucional CEA FT

- IV. El plantel docente no siempre tiene manejo de los enfoques transversales que aborda el proyecto, en algunos casos la forma en que se imparten los contenidos e incluso los comportamientos en aula pueden ir en contraposición a los enfoques y valores que promueve el proyecto. Por lo cual, es importante que la intervención prevea procesos de fortalecimiento al personal del CEA.

R2.I3 Al concluir el proyecto, al menos 35 mujeres adolescentes y jóvenes que han participado en los procesos de formación diseñan e implementan emprendimientos colectivos o individuales que cumplen con los siguientes criterios de la economía social y solidaria: 1. Incorpora técnicas y tecnologías innovadoras; 2. Proponen modelos de negocio basados en triple balance (económico, social y sostenibilidad ambiental) y 3. Rompe o flexibiliza las brechas de género.

Una vez fortalecidas las capacidades de las TT.DD, tanto en las carreras técnicas como en economía social y solidaria, se inició una etapa de “preincubación de emprendimientos”, de la cual se obtuvieron los planes de negocios. En una segunda etapa, se abordó el desarrollo de un concurso de emprendimientos en el cual se realizó la asignación de capital semilla. Finalmente se concluyó en la etapa de “Incubación”, la cual implicó un proceso de asistencia técnica especializada para mejorar las capacidades técnicas específicas de las emprendedoras, para la producción o generación de servicios. Por otro lado, también se realizó la tutoría de los emprendimientos para promover su inserción en ecosistemas productivos, redes y participación en espacios de comercialización.

El resultado de este proceso ha sido la conformación de 34 emprendimientos, en los cuales están involucradas 40 TT.DD. Del total de iniciativas económicas implementadas, 31 son individuales y cuatro son colectivas. Durante el proceso de trabajo de campo de la evaluación, se ha tenido la oportunidad de visitar cinco emprendimientos en las áreas de gastronomía, sistemas informáticos y corte y confección, en estas visitas se ha podido observar:

- I. Alto compromiso de las TT.DD con la finalidad última del proyecto, que en sus experiencias de vida se traduce en el tránsito de un camino de empoderamiento a nivel personal y colectivo, en el cual son conscientes de sus potencialidades, de sus derechos y de los cambios y objetivos que se plantean como protagonistas de sus proyectos de vida.
- II. Los emprendimientos están en operación, aunque tienen poco tiempo de vida, se encuentran estables, generando ingresos y con planes de crecimiento inmediato.
- III. Las TT.DD tienen claridad con relación al enfoque de economía social y solidaria y el modelo de triple balance. Han plasmado en sus planes de negocio el propósito y la propuesta de valor de la iniciativa económica, que enuncia la responsabilidad del emprendimiento con la comunidad, con el medio ambiente y con la sociedad en general. De la misma forma, la utilidad que generan los emprendimientos no solo se concibe para beneficio de la emprendedora, sino que incluye la asignación de un porcentaje para retribuir y aportar a la sostenibilidad de la comunidad. Dentro de los procesos de operación, los emprendimientos incorporan prácticas amigables con el medioambiente, con la finalidad de aportar a la conservación y preservación de la naturaleza.
- IV. Existe una alta motivación por continuar fortaleciendo sus conocimientos, capacitarse y mejorar sus procesos de producción y prestación de servicios.

- V. Se tiene claridad con relación a los principales procesos de gestión del emprendimiento (Administrativo, productivo, comercial y de gestión). Aunque el área de administración económica es la más compleja para las emprendedoras, la capacitación brindada en el proyecto ha generado algunas bases, para que comprendan los conceptos básicos y las TT.DD ahora tienen mayores habilidades para calcular sus costos y sus precios, lo que es fundamental para generar un emprendimiento viable y sostenible en el tiempo.

En general, se valora que el proyecto ha realizado un conjunto de acciones que han promovido que se logre de manera positiva la puesta en marcha de 34 emprendimientos. Los resultados son bastante positivos y las TT.DD han manifestado que este apoyo es muy importante para ellas, puesto que les permite generar ingresos y, a futuro, esperan que esta actividad económica les permita consolidar su independencia económica. No obstante, el proceso de implementación ha atravesado por una serie de dificultades de las cuales se puede extraer aprendizajes que permitan optimizar próximas intervenciones:

- I. Inicialmente el proyecto había destinado diez meses para el periodo de incubación, posteriormente, con los retrasos que se dieron a lo largo de la ejecución, el tiempo efectivo de trabajo fue de cuatro meses, el cual incluyó el desarrollo de un diagnóstico para conocer el estado de situación de cada emprendimiento por parte de la nueva técnica, procesos de capacitación para fortalecer aquellos contenidos del Plan de formación que no habían sido abordados en profundidad; mejora y profundización de los planes de negocio, la identificación de necesidades de asistencia técnica y de prestadores de servicios, el desarrollo de procesos de asistencia técnica, el contacto con instituciones de apoyo a la comercialización, la conformación de la Red Warmi Suma Chuyma, la valoración social y económica para la asignación de equipamiento complementario, la valoración de los centros de producción y el proceso de acompañamiento y tutoría.

Se considera, que este tiempo fue muy corto para abordar en profundidad todos los factores de sostenibilidad que se habían planteado, para garantizar la estabilidad de los emprendimientos en el mediano plazo. Al tratarse de población vulnerable que en varios casos es la primera vez que emprende, las TT.DD requieren fortalecer sus habilidades de gestión de manera intuitiva y a través de la práctica cotidiana, por lo que el acompañamiento es fundamental para brindar orientación.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, el equipo técnico ha tratado de fortalecer todos aquellos elementos que se consideraban esenciales para garantizar un emprendimiento. Sin embargo, promover la sostenibilidad de una iniciativa económica con enfoque de economía social representa mayores retos, debido a que es un modelo más exigente y requiere que la emprendedora cuente con una red de aliados estratégicos y tenga acceso a mercados específicos, ambos compatibles con el enfoque de economía social solidaria, para garantizar que el emprendimiento siga esta línea de gestión.

- II. El documento de formulación del proyecto brindaba lineamientos y actividades generales para la implementación del Resultado 2, sin embargo, estos lineamientos no llegaban a conformar un modelo de incubadora de emprendimientos como tal. Esta herramienta pudo desarrollarse durante el primer

año de ejecución de la intervención, acordando bases conceptuales, alcances, socios estratégicos y una guía operativa para la estructuración de los procesos de gestión, que sirvan de referencia a las emprendedoras para planificar, supervisar, producir y mercadear sus productos y servicios. Sin embargo, se observa que esto no fue previsto y el modelo de ejecución se fue estructurando sobre la marcha, lo que no contribuyó a acortar la curva de aprendizaje. Entre las limitaciones que se han mencionado, resalta que se requería que los proveedores, así como la cadena de distribución fuesen compatibles con los criterios que establece el enfoque de economía social solidaria, de igual forma se necesitaba encontrar mercados que valoren productos y servicios que tengan esta oferta de valor y, al ser un enfoque novedoso, actualmente son pocas las instituciones que pueden apoyar este tipo de procesos.

- III. Los canales de comunicación con las TT.DD no fueron claros y precisos, se tropezaron con dificultades debido a que no se contó con un proceso de convocatoria formal para el concurso de emprendimientos, debido a ello, tampoco existió claridad con relación a como se asignaría el capital semilla. Los incentivos para promover emprendimientos colectivos no se gestionaron adecuadamente y en realidad fueron contraproducentes, porque de manera individual dos emprendedoras recibían mayor asignación de capital semilla que de manera conjunta, lo que no fue compatible con los mensajes que se transmitían a las TT.DD, en los cuales se enfatizaba que al emprender colectivamente se podían generar sinergias, compartir los riesgos y repartir las responsabilidades.
- IV. De acuerdo con las entrevistas, demostrar la sostenibilidad y rentabilidad de la idea de negocios no fue un criterio que se valorase en el concurso de emprendimientos, ni un criterio base en el desarrollo del plan de negocios, al menos no en el primer proceso de elaboración de estos documentos. Tanto la sostenibilidad como la rentabilidad son factores esenciales para decidir en qué negocio emprender, por ello, el concurso de emprendimientos fue más un ejercicio académico, pero no uno práctico que impulse a la emprendedora a valorar varias ideas de negocio, investigue sobre ellas y decida cuales presenta mayores potencialidades, no solo desde la perspectiva del nivel de ventas que se pueda generar, sino también de la que sea más compatible con su proyecto de vida.

### 3.4 Análisis de los valores alcanzados en los Indicadores del Resultado 3

El resultado 3 planteó acciones orientadas a promover y fortalecer la articulación entre la Red PAVs y el GAMEA. De los tres indicadores planteados, dos se han cumplido en un 100% y uno presenta un avance del 56%.

Este es el único resultado en el cual no se han cumplido todos los indicadores propuestos. Como se explica a continuación, debido a la alta rotación de personal, el contexto de implementación no fue el más propicio para la coordinación de actividades con el GAMEA.

Cuadro 22. Valores de salida de los Indicadores del Resultado 3

Indicador	Meta	Línea de Base	Línea de Salida
R3.I1 Al finalizar el proyecto se han desarrollado acciones de sensibilización a la población de al menos 4 distritos de alta vulnerabilidad a la violencia machista y al embarazo adolescente en los cuales la Red PAVs impulsa acciones.	4 distritos	0	4 distritos 8 acciones Meta alcanzada al 100%
R3.I2 Al finalizar el proyecto, al menos 25 funcionarios de instituciones públicas (SLIMs, DNA y otros) participan y concluyen el curso corto de especialización en prevención y atención de embarazo adolescente, fortaleciendo sus capacidades para incidir en las instituciones públicas y privadas que abordan el Embarazo Adolescente, a fin de mejorar el alcance de las políticas públicas.	25 funcionarios	0	14 funcionarios 56% de avance
R3.I3 Al finalizar el proyecto, al menos 100 personas funcionarias (50% mujeres y 50% hombres) han sido sensibilizadas y capacitadas en la reglamentación de la Ley de Prevención y Atención de la Violencia contra la Mujer y los Feminicidios en el Municipio de El Alto (Ley Municipal Nº 583), a partir de dos o más eventos desarrollados de manera conjunta entre la Red PAVs, el personal del GAMEA u otras instituciones públicas que forman parte o colaboran con el sistema de protección.	100 personas	0	104 personas (72% mujeres y 28% hombres) 4 puntos porcentuales por encima de la meta

Elaboración propia en base a información del Proyecto

R3.I1 Al finalizar el proyecto se han desarrollado acciones de sensibilización a la población de al menos 4 distritos de alta vulnerabilidad a la violencia machista y al embarazo adolescente en los cuales la Red PAVs impulsa acciones.

Durante la gestión 2023, el proyecto implementó ocho acciones de sensibilización en los distritos 3,4,5 y 14. Estas actividades se coordinaron y ejecutaron con instituciones que conforman la Red PAVS y estuvieron orientadas a distintos grupos objetivo abarcando a un total de 2240 personas, que fueron sensibilizadas en ferias educativas, marchas y visitas a Unidades Educativas.

Inicialmente se tenía planificado realizar una actividad por distrito, sin embargo, a partir de la colaboración realizada con la Red PAVs, el proyecto estuvo presente en actividades conmemorativas lo que permitió que las TT.DD pudieran amplificar las acciones de prevención y llegar a un público más amplio.

La Red PAVs ha valorado de manera muy positiva la preparación y las acciones de sensibilización desarrolladas por las TT.DD, se ha resaltado que la metodología del Arte Consciente que se aplicó en las actividades de sensibilización ha sido pertinente a la población que se abordó y ha captado el interés del público objetivo, particularmente de las y los más jóvenes, dado que ha sido una metodología innovadora y dinámica.

Los procesos de sensibilización han abarcado temas vinculados a la Violencia de Género, prevención del embarazo adolescente, crianza positiva de hijas e hijos, violencia sexual, relaciones de pareja y los mitos del amor romántico.

Se valora que esta actividad ha sido muy importante para que las TT.DD fortalezcan la confianza en sí mismas y sus capacidades, les ha permitido transmitir los conocimientos adquiridos y vivenciar la posibilidad de llevar información a su comunidad, fortalecerla y sensibilizar para prevenir que las y los jóvenes sufran violencia o tengan embarazos no planificados a temprana edad.

R3.I2 Al finalizar el proyecto, al menos 25 funcionarios de instituciones públicas (SLIMs, DNA y otros) participan y concluyen el curso corto de especialización en prevención y atención de embarazo adolescente, fortaleciendo sus capacidades para incidir en las instituciones públicas y privadas que abordan el Embarazo Adolescente, a fin de mejorar el alcance de las políticas públicas.

Este indicador es el único que no llegó a cumplir con la meta establecida, pero presenta un avance del 56%. Como se ha explicado en el tercer indicador del objetivo específico, este proceso estaba orientado a generar capacidades en los funcionarios públicos que desarrollan acciones de prevención y atención a víctimas en instancias del sistema de protección.

El curso se planificó fundamentalmente para fortalecer al personal del GAMEA, sin embargo, la alta rotación del personal no facilitó la coordinación y retrasó la ejecución de las actividades de capacitación hasta octubre de 2023. Se valora de manera positiva los esfuerzos que se realizaron para motivar la participación del mayor número posible de funcionarios municipales, posponiendo incluso la fecha de inicio del taller, debido a que el personal acreditado no se presentó a la primera sesión de capacitación.

Finalmente, el GAMEA acreditó a 21 funcionarios públicos, de los cuales solo asistieron a la capacitación 13 personas, a este grupo se integró un funcionario de la FELCV. Considerando la baja participación de funcionarios públicos, el proyecto promovió que se adhieran al proceso de capacitación las promotoras comunitarias, que son personal voluntario que se constituye en el brazo operativo de la Defensoría del Pueblo y trabajan en estrecha coordinación con el sistema de protección, para identificar y referir casos de violencia en el municipio de El Alto.

El proceso de capacitación se desarrolló con un grupo de 29 personas de las cuales 14 fueron funcionarios públicos. La capacitación se realizó de manera virtual y se completó en 12 sesiones que abordaron el área legal, el área social y el área psicológica.

De acuerdo con las entrevistas realizadas en la Red PAVs, actualmente el GAMEA es un actor que afronta muchas debilidades que complejizan los procesos de coordinación e influyen en que exista una débil apropiación de las acciones que se promueven en favor del fortalecimiento del sistema de protección.

A pesar de las limitantes afrontadas, se valora que ha sido una medida acertada que el proyecto realice esfuerzos por generar titulares de obligaciones capacitados y especializados que garanticen la implementación efectiva de políticas públicas.

R3.I3 Al finalizar el proyecto, al menos 100 personas funcionarias (50% mujeres y 50% hombres) han sido sensibilizadas y capacitadas en la reglamentación de la Ley de Prevención y Atención de la Violencia contra la Mujer y los Feminicidios en el Municipio de El Alto (Ley Municipal N° 583), a partir de dos o más eventos desarrollados de manera conjunta entre la Red PAVs, el personal del GAMEA u otras instituciones públicas que forman parte o colaboran con el sistema de protección.

Entre la gestión 2023 y 2024 se desarrollaron dos eventos de sensibilización y capacitación sobre la Ley Municipal N°583, con estos eventos se logró tener una cobertura de 104 asistentes, de los cuales el 77% fueron mujeres y el 23% fueron hombres.

Los participantes fueron acreditados por las siguientes instituciones: GAMEA, Defensoría del Pueblo, FELCV, Red PAVs, el Comité Interinstitucional de Lucha Contra la Violencia hacia las Mujeres y las promotoras comunitarias de lucha contra la violencia.

Este proceso permitió socializar la Ley N° 583 y darla a conocer a aquellos servidores públicos que no tenían conocimiento sobre su contenido y alcance, promoviendo de esta forma su aplicación a partir de propuestas construidas desde los propios funcionarios públicos y del personal de otras instituciones que colaboran con el sistema de protección.

### 3.5 Resultados de la Medición de contraste de la evaluación

Como ya se ha mencionado en el segundo capítulo de este documento, se ha aplicado una encuesta desarrollada bajo metodología CAP, para conocer los niveles de fortalecimiento de capacidades de las TT.DD en temas de *autoconcepto, autosociocuidado y empoderamiento económico*.

Los resultados que se han obtenido en general son positivos, más del 86% de las TT.DD que participaron de estos procesos, se encuentran en los dos quintiles más altos (69.44% alto y 16,67% muy alto). Estos datos muestran que, más allá de adquirir conocimientos teóricos y conceptuales, que son muy importantes, las TT.DD han logrado generar cambios en su comprensión de las problemáticas abordadas.

**Cuadro 23. Valoración general del test CAP**

Valoración	Valoración general del Test	
< a 20%	Muy bajo	0,00%
20% a 39%	Bajo	0,00%
40% a 59%	Medio	13,89%
60% a 79%	Alto	69,44%
80% o >	Muy alto	16,67%

Fuente: Encuesta de contraste CAP- evaluación



Con relación a los resultados por dimensiones, el siguiente cuadro muestra que en la dimensión de actitudes se ha logrado alcanzar la meta, dado que el 70% de las TT.DD aprobaron el test y se encuentran en el quintil más alto. En las dimensiones de conocimientos y prácticas, se observa que menos del 20% de las TT.DD han logrado la meta, esto indica que, si bien los niveles de aprobación fueron alcanzados en los posts test que es aplicaron al concluir los procesos de capacitación, la apropiación de estos no se ha consolidado de manera sostenible en el tiempo y se requiere que se continúe fortaleciendo a las TT.DD con procesos de capacitación y sensibilización.

**Cuadro 24. Conocimientos, Actitudes y Practicas**

Valoración	Dimensiones de Análisis CAP					
	Conocimientos		Actitudes		Prácticas	
< a 20%	Muy bajo	0,00%	Altamente negativa	0,00%	Muy poco adecuada	0,00%
20% a 39%	Bajo	8,33%	Negativa	0,00%	Poco adecuada	0,00%
40% a 59%	Medio	25,00%	Intermedia	5,56%	Parcialmente adecuada	16,67%
60% a 79%	Alto	52,78%	Positiva	19,44%	Adecuada	63,89%
80% o >	Muy alto	13,89%	Altamente positiva	75,00%	Muy adecuada	19,44%

Fuente: Encuesta de contraste CAP- evaluación

### A. Conocimientos

De las tres dimensiones valoradas, la que presenta mayores debilidades es la dimensión de conocimientos, debido a que solo el 13.89% de las TTDD se sitúan en el quintil más alto, es decir que han obtenido 80% o más del puntaje establecido para el test. El 52,78% de las TT.DD han obtenido entre el 60% y 79% del puntaje, que se valora como un conocimiento alto, el 25% tiene un conocimiento medio y el 8,33% tiene un conocimiento bajo.

### B. Actitudes

A nivel de actitudes, esta dimensión es en la que mayor incidencia tuvo el proyecto observándose que en la encuesta CAP de contraste, el 75% de las TT.DD presentan un nivel de actitudes altamente positivo.

Los resultados obtenidos nos permiten comprender que las TT.DD han fortalecido el reconocimiento de las situaciones y comportamientos sexistas y machistas al igual que los factores de riesgo que generan situaciones de violencia. Comprenden la importancia del autosociocuidado, se valoran así mismas, tienen una mirada crítica con relación a su situación actual, sus alternativas a futuro y muestran una actitud positiva con relación al enfoque de economía social solidaria, de mirada a la implementación de sus propios emprendimientos.

Con relación al reconocimiento de los comportamientos machistas y sexistas, la TT.DD identifican las manifestaciones evidentes de la violencia, pero existe todavía dificultades para reconocer aquellos comportamientos que son sutiles o que están vinculados a prácticas culturales y valores patriarcales muy

arraigados. En las conversaciones sostenidas con las jóvenes, se observa la incidencia de los procesos de capacitación en una actitud que promueve las relaciones equitativas de género y el ejercicio de sus derechos. Otros temas, como la comprensión de la autonomía de los cuerpos vinculada a la prevención de embarazos no deseados -por ejemplo- está aún en proceso de apropiación. Sin embargo, es evidente un cambio notable de actitud en relación con la autoconfianza, a la comprensión de sus derechos y al fortalecimiento de su capacidad de acción como protagonistas de su vida, de su comunidad y de su futuro.

### C. Prácticas

Con relación a las prácticas, contrastando los datos cuantitativos con la información cualitativa obtenida en los grupos focales, las TT.DD muestran mayor reflexión con relación al momento de tomar decisiones y actuar en situaciones cotidianas, en las que pueden estar presentes comportamientos machistas y patriarcales, situaciones de riesgo a la VdG y en las cuales ellas deben tomar el liderazgo para cambiar su situación y tomar decisiones.

Si bien se evidencia un avance importante en el fortalecimiento de actitudes, aun es necesario avanzar hacia la acción, llevando a la vida cotidiana todo lo aprendido. Los datos muestran que solo el 19,44% de las TT.DD han alcanzado un nivel muy adecuado de prácticas, por lo que se valora que esta dimensión está aún en proceso de consolidación.

### D. Áreas de mejora en los procesos de capacitación

Dado que existen brechas entre los valores obtenidos en el test CAP de contraste y los valores de cierre de los indicadores reportados en la MML, es importante identificar áreas de mejora que a futuro permitan fortalecer los procesos de capacitación. En este marco, a continuación, se emiten algunas sugerencias que se identificaron durante las entrevistas con los distintos actores y en la revisión de los planes de formación:

**Cuadro 25. Áreas de mejora en los procesos de capacitación**

Área	Sugerencia
Planes de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar conceptos amigables que faciliten la comprensión de los contenidos por parte de población vulnerable</li> </ul>
Procesos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitar el solapamiento de los procesos de capacitación en la programación de actividades.</li> <li>Evitar la sobrecarga de actividades del proyecto durante los periodos que se brindan las capacitaciones</li> <li>Profundizar la base conceptual, particularmente la vinculada a temas de feminismo comunitario y género.</li> <li>Programar las sesiones de capacitación, con periodos de descanso entre sesiones, para promover la asimilación, reflexión y apropiación de contenidos</li> </ul>
Especialización de las y los capacitadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignar capacitadores que tengan un manejo adecuado de las temáticas a impartir</li> <li>Garantizar que el personal técnico cuente con experiencia y conocimientos para adaptarse a las necesidades de las TT.DD y puedan adecuar el método de enseñanza según sea necesario.</li> </ul>
Herramienta de medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es importante que el personal que construye la encuesta tenga claridad con relación al alcance conceptual de cada dimensión, para que se evite confundir conocimientos, con actitudes y con prácticas.</li> <li>El proceso de operacionalización de variables es el primer paso para establecer qué es lo que se desea medir. Cada variable se debe abordar desde las tres dimensiones.</li> <li>Acordar una estructura y lenguaje específico y diferenciado para la redacción de preguntas de cada dimensión.</li> <li>Establecer un método de valoración, análisis y exposición de resultados que sea útil y práctico para la retroalimentación y toma de decisiones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Sistema de planificación, seguimiento y evaluación

Se valora de manera positiva los esfuerzos realizados, tanto por la FMA como por INTERED, para promover procesos, metodologías y herramientas orientadas a garantizar la calidad de los procesos de ejecución del proyecto, como para monitorear el adecuado cumplimiento de objetivos y resultados propuestos para la intervención. Destacan las siguientes medidas adoptadas en el marco del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto:

- Espacios de planificación y coordinación al inicio de la intervención y de cada gestión.
- Talleres y reuniones de monitoreo y evaluación interna con frecuencia semestral durante el primer año de implementación y de manera mensual en el segundo año de ejecución.
- Metodologías e instrumentos que establecen criterios y parámetros para verificar la calidad de los procesos de implementación y de los productos obtenidos: matrices de verificación de criterios de calidad para los planes de negocios, planes de formación, cuestionarios contruidos con metodología CAP para medir el fortalecimiento de capacidades, formatos para el reporte de información, etc.
- Base de datos para el registro estructurado de información sobre los avances en el logro de metas de los indicadores.

- Fichas de indicadores que establecen: fórmula de cálculo, metas, criterios y definiciones conceptuales para la cuantificación, , definiciones para la cuantificación, periodicidad y responsables de la medición.

Se ha identificado que INTERED, en base a su experiencia previa, promovió e impulsó un amplio desarrollo instrumental para orientar y fortalecer los procesos de ejecución, monitoreo, retroalimentación y toma de decisiones. A pesar de los esfuerzos realizados, se aprecia que el sistema de monitoreo y evaluación no se consolidó como se había previsto, en gran parte, debido a los siguientes factores :

- I. La FMA no contó con un mecanismo estructurado o unidad institucional enfocado en los procesos de monitoreo y evaluación interna, que articule las herramientas generadas, desarrolle un proceso de apropiación institucional de las herramientas y supervise su adecuada implementación.
- II. Si bien se establecieron procesos, herramientas y metodologías para el monitoreo, el equipo técnico no pudo implementarlos de manera adecuada o garantizar la calidad de estos debido a debilidades en cuanto a conocimientos y experiencia en gestión de proyectos.

Estas falencias que se presentaron durante el primer año de ejecución repercutieron en:

- Debilidades para generar informes técnicos que estén articulados a la ejecución de actividades y resultados.
- Dificultades por parte del personal para focalizar y articular las actividades al logro de resultados.
- Retrasos en la ejecución del cronograma, particularmente en el resultado 2, en el cual se generó un desfase de 8 meses.
- Falencias en la identificación oportuna de cuellos de botella, toma de decisiones y aplicación de medidas correctivas.
- Problemas con la adecuada gestión de los medios de verificación y su revisión oportuna.

Frente a estas circunstancias, se evidencia que, durante el segundo año de implementación, tanto el personal de INTERED y como la Dirección ejecutiva de la FMA generaron procesos de monitoreo mensual y tuvieron un involucramiento activo a nivel operativo, lo que permitió concluir en tiempo y forma la implementación del proyecto.

Considerando las incidencias que se presentaron en los procesos de monitoreo y evaluación, el equipo evaluador considera que las siguientes acciones podrían aportar a fortalecer estos procesos a futuro:

- I. Para facilitar la consolidación del sistema de monitoreo y promover que las herramientas, metodologías y procesos se implementen como fueron planificados, es importante contar con un documento técnico ( guía, manual o documento de lineamientos), que establezca los componentes, procesos, metodología y herramientas y la forma en que se debe realizar el monitoreo.
- II. Es importante garantizar que el personal técnico cuente con capacidades y experiencia en la gestión de proyectos para el desarrollo.

- III. El sistema de monitoreo y evaluación debe contemplar procesos estructurados de identificación y análisis de buenas prácticas, así como de lecciones aprendidas, que se constituyan en una práctica periódica y habitual de los proyectos y se articulen a los procesos de retroalimentación de las intervenciones.
- IV. La FMA debe valorar el desarrollo e implementación de un mecanismo o área institucional de monitoreo y evaluación de programas y proyectos, con la finalidad de desarrollar procesos de acompañamiento a la implementación, generar y aplicar herramientas de monitoreo, supervisar la calidad del proceso, fortalecer las capacidades de gestión de proyectos en el equipo técnico, dar seguimiento al cumplimiento de cronogramas, verificar el avance en el cumplimiento de indicadores, coadyubar a la identificación oportuna de cuellos de botella y aplicación de medidas correctivas; validación de informes técnicos, etc.

### 3.7 Resultados no previstos

Dentro de los resultados no previstos que ha generado el proyecto, se encuentra la conformación de la Red Warmi Suma Chuyma, conformada por las TT.DD. La primera iniciativa buscaba generar la conformación de una asociación, sin embargo, por la complejidad de los trámites para obtener la personería jurídica, los costos de gestión y del tiempo que requiere el trámite, se decidió dar un primer paso hacia la conformación de una Red que a posterior podrá consolidarse a nivel de asociación.

La Red nace como resultado natural de los procesos de fortalecimiento generados en el marco del resultado 1, que ha promovido en las jóvenes madres la necesidad de generar un espacio colectivo de apoyo mutuo. Aunque este resultado no estaba previsto en la MML, de acuerdo con las entrevistas, esta iniciativa se incentivó a partir del primer año de gestión y se consolidó en la etapa de articulación de las emprendedoras a las Redes de comercialización, para facilitar su incorporación en estos espacios.

Se considera que a futuro los proyectos deben incorporar dentro de sus acciones la conformación de la Red, no solo porque es un elemento que facilita y fortalece el desarrollo de los emprendimientos, sino también porque refuerza y permite vivenciar el empoderamiento de las mujeres desde lo colectivo.

## 4 Pertinencia

Dentro del criterio de Pertinencia se analizó el grado en que los objetivos y el diseño del proyecto respondió a las necesidades, políticas y prioridades de las personas, del país, de la comunidad y socios/instituciones. En este marco, el análisis no solo se centra en la medida en que la intervención se ajustó a las necesidades de las y los titulares de derechos, sino también si se consideró adecuadamente el involucramiento y coordinación con las y los titulares de responsabilidad y los titulares de obligaciones.

El análisis de pertinencia responde a las siguientes preguntas:

## Cuadro 26. Preguntas guía del proceso de evaluación de la pertinencia del Proyecto

¿En qué medida el proyecto dio respuesta a las necesidades prioritarias y expectativas de los distintos titulares?, en particular de las titulares de derechos (proyecto tuvo relevancia, es insuficiente, qué faltó)

¿En qué medida se ha demostrado válida la lógica de intervención?, los resultados plateados reflejan las mejores alternativas de solución a la problemática?, ¿las actividades planteadas fueron pertinentes y suficientes para alcanzar los resultados y objetivos plateados?

¿La identificación y priorización de titulares correspondió adecuadamente la problemática identificada? ¿La participación (en cantidad y calidad) que se dio a los principales actores del proyecto fue la adecuada? (mujeres adolescentes y jóvenes, entidades socias, autoridades nacionales de educación, titulares, etc.)?

¿Fomentó la intervención la prevención de la violencia de género y otras normas sobre derechos humanos?

**Fuente:** Elaboración propia.

De manera general, se observa que la problemática abordada, la propuesta conceptual de la intervención, así como la selección de titulares y actores fueron pertinentes a la problemática identificada y a las características del ámbito de intervención. Las estrategias implementadas han sido calificadas por los titulares de responsabilidades y obligaciones como oportunas y pertinentes para el grupo objetivo priorizado, observándose que las acciones emprendidas por el proyecto estuvieron orientadas a dar soluciones a problemáticas relevantes como la VdG, el embarazo adolescente y la autonomía económica de las mujeres.

Las acciones también estuvieron orientadas a promover el fortalecimiento del sistema de protección, así como de las capacidades de la comunidad para prevenir y responder adecuadamente ante situaciones de riesgo que afecten a sus miembros, en particular a las mujeres adolescentes y jóvenes que sufren VdG y que pueden tener embarazos no planificados a temprana edad. A continuación, se desarrolla a detalle el análisis de cada aspecto abordado por la evaluación.

### 4.1 Pertinencia en el contexto de la implementación

El proyecto centró sus esfuerzos en las problemáticas de violencia de género y su interrelación con el embarazo adolescente, en ambos casos la situación se agudizó durante la pandemia por Covid-19 debido al incremento de los niveles de violencia dentro del entorno familiar, poniendo de manifiesto que este es un problema multifactorial y estructural que tiene un componente de género claramente manifiesto, que pone en situación de mayor vulnerabilidad a mujeres adolescentes y jóvenes.

La violencia contra las mujeres es una de las vulneraciones de derechos más graves que afrontan las sociedades modernas, dado que al menos una de cada tres mujeres en el mundo la ha sufrido y en Bolivia este índice es aún mayor, puesto que siete de cada diez mujeres han padecido algún tipo de violencia en sus

hogares<sup>11</sup>. Durante el primer semestre de la gestión 2023, la Fiscalía General del Estado registró 30.671 denuncias enmarcadas en la Ley 348 “Ley para una vida libre de violencia”.<sup>12</sup>

Dentro de las violencias que afectan a las mujeres, una de las más graves y devastadoras es la violencia sexual, sobre todo aquella que se infringe en la niñez y adolescencia. Los datos muestran que cerca del 50% de todos los casos de agresión sexual del mundo son contra niñas y adolescentes de 15 años o menos<sup>13</sup>. En Latinoamérica es usual que las mujeres de zonas empobrecidas refieran que su primera experiencia sexual fue forzada, en Bolivia, se denuncian diariamente 30 agresiones sexuales en promedio.

En el contexto anteriormente descrito se observa que, el número creciente de mujeres entre 15 y 19 años que están en situación de embarazo en nuestro país es resultado de una serie de factores predisponentes como: la violencia intrafamiliar, el abuso sexual, vulneración de derechos en educación y salud, y temas inherentes a los roles de género, entre los más relevantes<sup>14</sup>. Para la gestión 2021, el Ministerio de Salud reportó 29.764 embarazos en mujeres adolescentes, en la gestión 2023, el Viceministerio de Igualdad de Oportunidades publicó que diariamente se registran, en promedio, 104 embarazos en niñas y adolescentes<sup>15</sup>.

Esta realidad muestra la gravedad de la violencia contra la mujer y el embarazo adolescente en Bolivia, en este contexto, el Municipio de El Alto no es ajeno a esta problemática y, por el contrario, es uno de los municipios en el que se registran estadísticas preocupantes de embarazos en la adolescencia y violencia contra la mujer. En la gestión 2022, el Servicio Regional de Salud (SERES) registró 1.335 mujeres menores de edad en estado de gestación<sup>16</sup> y, hasta noviembre de la misma gestión, el SLIM registró 3172 casos de violencia contra la mujer, entre los cuales se contabilizaron 14 feminicidios<sup>17</sup>.

- 7 de cada 10 mujeres han sufrido algún tipo de violencia.
- De cada 10 personas que denuncian la violencia, 9 son mujeres.
- Cada día se registran 12 denuncias de violencia sexual.
- Cada 3 días una mujer muere a causa de feminicidio

UNFPA

El embarazo es una etapa de especial vulnerabilidad en las mujeres y más aún en el caso de las adolescentes y mujeres jóvenes que cursan embarazos no planificados, puesto que ocasiona confusión y miedo por la reacción de la familia, por la responsabilidad que implica la maternidad y la incertidumbre que se genera en torno a si contarán con el apoyo de la pareja y de sus respectivas familias.

Debido a la vulnerabilidad en la que se encuentran, las adolescentes y jóvenes con embarazos no planificados están expuestas a ser fácilmente manipuladas, *pueden sufrir violencia de género a partir de comportamientos que limitan su autonomía, las aíslan, dependencia económica, actitudes posesivas, limitaciones para trabajar, etc*<sup>18</sup>. Este tipo de entorno de riesgo y vulnerabilidad puede hacer que la experiencia del embarazo

11 (Comité Impulsor de la Agenda Legislativa desde las mujeres, 2013)

12 (SEPMUD, 2023)

13 <https://www.ipas.org/wp-content/uploads/2020/07/SVUPYS13-ViolenciaSexualyEmbarazoNoDeseado.pdf>

14 <https://catolicasbolivia.org/portafolio/el-embarazo-adolescente-un-tabu-que-sonroja-a-indigenas-ganador-2011>

15 (SEPMUD, 2023)

16 <https://www.la-razon.com/sociedad/2023/01/12/preocupacion-por-los-embarazos-adolescentes-1-335-casos-se-reportaron-en-el-alto-en-2022/>

17 <https://prensa.evacopa.bo/2022/11/25/en-el-alto-registran-3-172-casos-de-violencia-y-alcaldia-proyecta-mayor-prevencion-y-proteccion/>

18 Elizabeth Machicao, <https://catolicasbolivia.org/portafolio/el-embarazo-adolescente-un-tabu-que-sonroja-a-indigenas-ganador-2011>

adolescente sea traumática y determinar la forma, en que luego se asume la maternidad y la relación con el niño o niña.

Afrontar la maternidad sola implica ser la única fuente para proveer a las hijas e hijos, *pero cuando las oportunidades para estudiar y especializarse o formarse se reducen, ello redundará en el incremento de la precariedad laboral*, que implica muchas horas de trabajo y, en la mayoría de los casos, un salario ínfimo que no cubre las necesidades de la madre y sus hijos. *“La percepción de la imposibilidad de formarse, de estudiar, de ser profesional se mezclan con la sensación de haber fallado. Haber fallado a la familia, a la sociedad y a ellas mismas. Luego, sobrevienen otras complicaciones, como el balancear sus expectativas personales y profesionales con las de cumplir el rol de ser mamá”*<sup>19</sup>.

Las circunstancias económicas y sociales, sumadas a las pocas oportunidades de empleabilidad<sup>20</sup>, la distribución del cuidado, casi completamente atribuido a la adolescente mujer<sup>21</sup> y el reducido apoyo social y estatal<sup>22</sup>, configuran un escenario difícil y estresante para quienes enfrentan el embarazo en la adolescencia o la juventud temprana<sup>23</sup>.

Estas afirmaciones han sido refrendadas por las titulares de derechos abordadas en la intervención. La información que las jóvenes madres brindaron al inicio del proyecto muestra que tuvieron su primer embarazo a temprana edad, cuando aún eran adolescentes y se encontraban en etapa de desarrollo, por lo que aún eran dependientes de sus familias. En los grupos focales, las TT.DD han manifestado la pérdida de autoconfianza y autoestima, debido a los complejos momentos que han vivido durante su embarazo y la maternidad. En muchos casos, estas etapas de su vida han estado marcadas por situaciones de violencia y alta dependencia económica de sus familias y/o de sus parejas, lo que ha limitado su independencia. A esto se suma que en pocos casos se observa la corresponsabilidad por parte de las parejas en cuanto al cuidado de las hijas e hijos, en su mayoría, las TT.DD han afrontado la maternidad solas y el peso de las responsabilidades de la crianza ha mermado sus oportunidades de continuar sus estudios, obtener oportunidades laborales o desarrollar un emprendimiento y retomar sus objetivos personales.

Ante esta realidad, *las convenciones y organismos internacionales de derechos humanos establecen la obligación de los Estados de proteger a niñas y mujeres jóvenes del abuso sexual, la violencia sexual y el embarazo temprano y no deseado*<sup>24</sup>, pero el esfuerzo gubernamental no es suficiente, sobre todo si se observan las carencias que afronta el sistema de protección debido a la insuficiencia de recursos, que se ha visto profundizada por la pandemia del COVID-19. Ante estas circunstancias, es altamente relevante la concurrencia de esfuerzos y recursos provenientes de la sociedad civil.

Los datos y documentación existente muestran que tanto la violencia de género como el embarazo adolescente son dos problemáticas profundamente sensibles a nivel regional, en el país y en particular en el municipio de El Alto. En este contexto, se considera que la FMA e INTERED identificaron de manera adecuada

<sup>19</sup> <https://catolicasbolivia.org/portafolio/el-embarazo-adolescente-un-tabu-que-sonroja-a-indigenas-ganador-2011>

<sup>20</sup> (Mendoza y Subiría, 2013)

<sup>21</sup> (Cafaro, 2015)

<sup>22</sup> (Aguilar de Mendoza, 2019)

<sup>23</sup> <https://catolicasbolivia.org/portafolio/el-embarazo-adolescente-un-tabu-que-sonroja-a-indigenas-ganador-2011>

<sup>24</sup> <https://www.ipas.org/wp-content/uploads/2020/07/SVUPYS13-ViolenciaSexualyEmbarazoNoDeseado.pdf>



las problemáticas a abordar con la intervención y que, tanto la población priorizada como el área geográfica seleccionada, son altamente pertinentes.

Por otra parte, las instancias que conforman el sistema de protección en el municipio de El Alto aún afrontan dificultades para consolidar un marco operativo eficaz para la atención y prevención de la VdG y el embarazo adolescente. Debido a ello, las estadísticas sobre la prevalencia de estos problemas sociales son aún alarmantes y se hace evidente la necesidad de que todos los actores relevantes, tanto titulares de obligaciones como de responsabilidades, aúnen esfuerzos para abordar oportunamente estas temáticas, por lo que el proyecto se constituye en una contribución significativa de la sociedad civil y la cooperación internacional para el desarrollo, como aporte al cumplimiento del objetivo 5 de las ODS.

En conclusión, de acuerdo con el análisis de los datos aportados en este capítulo, sobre las problemáticas en respuesta a las cuales se diseñó e implementó el proyecto, las entrevistas realizadas a los distintos actores, así como los datos de contexto que se presentan tanto en el documento de diseño del Proyecto, en el diagnóstico y la información relevada en la LdB, se aprecia que la intervención fue altamente pertinente a la situación de inicio y el contexto del municipio bajo intervención, por lo cual la estructura de MML presenta componentes que dan respuestas apropiadas a las problemáticas y necesidades identificadas en los titulares de derechos, con relación a la prevención y atención de la VdG y el embarazo adolescente.

Se aprecia la pertinencia del Proyecto tanto con relación a las problemáticas sociales que aborda, así como al marco normativo nacional y a los objetivos de desarrollo sostenible que guían las intervenciones de la cooperación para el desarrollo.

#### **4.2 Análisis de la pertinencia de los componentes abordados en la MML**

En términos generales se considera que el proyecto, en cuanto a su diseño, planteamiento y ejecución, ha logrado incidir en variables críticas de la problemática de la VdG y el embarazo adolescente, las cuales han sido identificadas adecuadamente debido a que en la etapa de diseño se ha seguido un proceso de consulta con los diferentes grupos de titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones a fin de rescatar sus visiones, expresiones y formas prácticas de abordar la problemática, de acuerdo con sus contextos y ciclos etarios.

En este contexto, las instituciones involucradas plantearon una propuesta integral que abordó componentes orientados a empoderar a las TT.DD para el ejercicio de sus derechos y para promover su autonomía económica, abordando variables clave para romper el círculo de la VdG y prevenir embarazos no deseados, fortaleciendo de esta manera la prevención de estas problemáticas sociales y contribuyendo a su disminución.

Durante la etapa de levantamiento de la LdB, se realizó el análisis vertical y horizontal de la MML para establecer la coherencia en el encadenamiento de los componentes, lo que permitió realizar algunas precisiones y ajustes, como fue la ampliación de los criterios que definían el colectivo meta. Por otra parte, este proceso aportó a puntualizar y optimizar la redacción de los indicadores, planteando fichas técnicas que establecieron criterios y definiciones para su cuantificación y monitoreo.

De acuerdo con el análisis de la documentación y las entrevistas desarrolladas con INTERED y la FMA, se valora que los ajustes y herramientas que se desarrollaron en la primera etapa de implementación fueron pertinentes, oportunos y se realizaron en el marco de los lineamientos y límites que la entidad financiadora establece para este proceso y permitieron aportar a fortalecer un marco concreto y objetivo para desarrollar el proceso de planificación, monitoreo y evaluación del Proyecto.

El diseño final de la MML estuvo compuesto por dos objetivos, uno general y otro específico, tres resultados y 12 indicadores, los cuales muestran una clara articulación y encadenamiento causa-efecto, observándose que existe coherencia en el planteamiento de la lógica de intervención y que esta propuesta resultó pertinente con la situación y problemáticas de vulnerabilidad de la población meta, en el territorio seleccionado.

El grado de satisfacción expresado por las TT.DD a lo largo de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo de la evaluación, permite apreciar que las estrategias formuladas en el diseño del proyecto han contribuido a dar respuesta a las necesidades sentidas y prioritarias de esta población objetivo.

En retrospectiva y por el análisis del desempeño y trayectoria de la ejecución del proyecto, se valora que los componentes abordados en la intervención representan una propuesta innovadora que conjuncia componentes que, usualmente, no son abordados de manera simultánea en un mismo proyecto. Los resultados alcanzados demuestran que, abordar el autosociocuidado, el autoconcepto el empoderamiento económico, desde los enfoques feministas y de economía social solidaria, se constituye en una propuesta valida y eficaz para prevenir y romper los círculos de la VdG y aportar a la autonomía de las mujeres.

En este sentido, se considera que la ejecución del proyecto aportó con aprendizajes muy importantes sobre los cuales debe reflexionarse y profundizar el análisis para generar un modelo de intervención que sea viable en contextos similares, optimice la aplicación de recursos y genere alternativas de respuesta a las limitantes que en esta ocasión enfrentó el proyecto a lo largo de su puesta en marcha. El diálogo sostenido con los titulares del proyecto ha permitido identificar algunas acciones que pueden incluirse en futuras intervenciones para fortalecer el logro de resultados:

- A.** Procesos de capacitación y sensibilización al entorno familiar de las TT.DD en temáticas de género, particularmente a los hombres de la familia (pareja, padre, hermanos), con la finalidad de generar un entorno que promueva relaciones equitativas de género libres de violencia.
- B.** Fortalecimiento de capacidades en docentes de los CEA: puede contribuir a generar enfoques comunes de trabajo con el proyecto y beneficiar de manera indirecta a otros/as estudiantes del CEA, en un horizonte de tiempo de mediano plazo.

### 4.3 Pertinencia en la selección de actores

El documento de formulación expone de manera clara y concisa los criterios, la definición y alcance de cada uno de los grupos de titulares, llegando a la identificación de aquellos TT.OO y TT.RR que se comprometieron a coordinar y apoyar la ejecución de las actividades programadas.

De manera general se aprecia que la identificación, selección y participación de actores fue pertinente dentro del Proyecto, guarda coherencia con los objetivos planteados y con la estructura de resultados de la MML. Si bien el proyecto ha afrontado algunas dificultades en la identificación y articulación con algunos actores, se aprecia que se han tomado medidas oportunas para generar ajustes y modificaciones a nivel técnico, que han permitido al proyecto tener la cobertura necesaria con los colectivos priorizados y mantener un relacionamiento productivo con un marco de actores institucionales amplio y diverso. A continuación, se realiza el análisis por titularidad de los actores que formaron parte de la intervención.

#### 4.3.1 Titulares de Derechos

Para la definición del grupo de titulares de derechos se plantearon una serie de criterios que se definen en el cuadro siguiente y que fueron los que guiaron la delimitación del colectivo priorizado por el proyecto:

**Cuadro 27. Criterios para la selección de las TT.DD**

	Características (capacidades/vulnerabilidades)
Colectivo	Mujeres adolescentes y jóvenes del Municipio de El Alto, como titulares de derechos
Ubicación geográfica	Municipio de El Alto distritos: 3 y 4
Grupo de edad	18-25 años
Total, de Personas	100
Características	<p><b>Capacidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adolescentes y jóvenes mujeres con muchas expectativas de planes de vida.</li> <li>Tienen perseverancia para enfrentar desafíos y lograr su plan de vida.</li> <li>Manejo de redes sociales</li> <li>Emprenden acciones puntuales de generación de ingresos.</li> <li>Estudian y trabajan a la vez.</li> <li>Asumen responsabilidades y tareas dentro de la familia.</li> <li>Dispuestas a deconstruir los roles y estereotipos impuestos en su familia y sociedad</li> </ul> <p><b>Vulnerabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dependencia económica.</li> <li>Adolescentes en proceso de desarrollo emocional y personal sin acompañamiento.</li> <li>Pocas oportunidades de empleo y mal remunerado.</li> <li>Persistencia de prácticas sociales discriminatorias a las adolescentes embarazadas.</li> <li>Educación integral sexual insuficiente e inadecuada.</li> <li>Desconocimiento de las normativas que las protegen en situaciones de embarazo adolescente y de los derechos de su hija/o.</li> <li>Sentimiento de culpa por el embarazo adolescente y de ser madres jóvenes.</li> <li>Quedar solas asumiendo toda la responsabilidad del embarazo y el cuidado de su hija/o.</li> <li>Altos grados de precariedad laboral y económica.</li> <li>La situación de migración y riesgo de sufrir trata y tráfico personas.</li> <li>Quedar solas asumiendo toda la responsabilidad del embarazo y el cuidado de su hija/o.</li> <li>Riesgo permanente de sufrir todas las formas de violencias por su situación de embarazo tanto en el ámbito familiar, educativo y comunitario.</li> <li>Matrimonios y uniones forzadas a temprana edad de niñas y adolescentes</li> </ul>

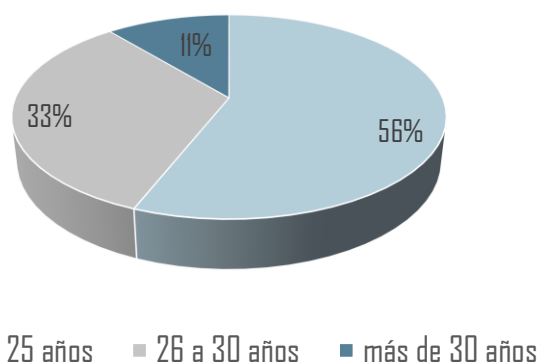
- A. Con relación a la **ubicación geográfica**, el proyecto inicialmente concentró la convocatoria a jóvenes que vivían en los distritos 3 y 4 del municipio de El Alto, contactando a las estudiantes del CEA Franz Tamayo y publicando anuncios en distintos espacios. Al no alcanzarse el número necesario de TT.DD, se decidió ampliar la cobertura geográfica a los distritos 5 y 14 y recurrir al Programa de formación técnica “Mujer Renovada” dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico del GAMEA, en el cual se identificaron entre sus beneficiarias a jóvenes que cumplieran con el perfil requerido por el proyecto y fueron invitadas a formar parte de la intervención

El análisis de los datos recabados durante el proceso de evaluación muestra que el 56% de las TT.DD provienen del Distrito 4, 25% del distrito 5, 11% del distrito 14, 8% del distrito 3 y un 12% de otros distritos, esto se debe a que es un grupo dinámico que se traslada de un distrito a otro debido a que en su mayoría no cuentan con una vivienda propia.

- B. En cuanto al **grupo etario**, al igual que en el caso anterior, en el primer semestre de ejecución las actividades se centraron en el grupo de 18 y 25 años, debido a las limitaciones para poder incorporar en el proyecto jóvenes en este rango, se amplió el límite hasta los 28 años<sup>25</sup>, considerando los lineamientos que brinda la Ley de la Juventud. Posteriormente, la FMA recibió solicitudes de ingreso al proyecto, de mujeres mayores de 30 años que se encontraban en situación de alta vulnerabilidad, por lo que se acordó con INTERED que se aceptarían las solicitudes, estableciendo que este grupo no debía sobrepasar el 11% del grupo total abordado.

El análisis de los datos permite apreciar que el 56% pertenece al grupo de 18 a 25 años, el 33% al rango de 26 a 30 años y un 11% cuenta con más de 30 años.

**Cuadro 28. Titulares de derechos por rango de edad**



Fuente: Encuesta de contraste de la evaluación final externa

- C. Con relación al **Colectivo y la Maternidad**, el colectivo meta del proyecto fue el de *Mujeres adolescentes y jóvenes del municipio de El Alto*, el criterio de maternidad, no se encuentra descrito de manera explícita dentro del cuadro de identificación de la población destinataria, sin embargo, a lo largo del documento de formulación, particularmente de la redacción de los componentes de la MML, se establece de manera enfática que *los esfuerzos del proyecto se focalizarán en el grupo más vulnerable como son las adolescentes embarazadas o madres a temprana edad*<sup>26</sup>.

En el proceso de ejecución, se identificó que era pertinente considerar como TT.DD a mujeres que ejercían otras maternidades a parte de la biológica, debido a que la crisis sanitaria del COVID-19 provocó que algunas jóvenes asuman la responsabilidad de criar a sus hermanas y hermanos y solicitaban formar parte

<sup>25</sup> Ley 342 “Ley de la Juventud”, define a este segmento de la población como aquel grupo comprendido entre los 16 y 28 años de edad

<sup>26</sup> Documento de formulación del proyecto, Pg. 24.

del proyecto debido a su situación. Bajo estas consideraciones, de acuerdo con los datos registrados en la base de datos del proyecto, el 98% de las TT.DD son madres biológicas y un 2% ejercen otras maternidades. Por otro lado, también se identifica un grupo de mujeres que cursaron un embarazo al momento de ser registradas en el proyecto, pero por distintas circunstancias, no pudieron llevar a término su embarazo, y actualmente no son madres.

- D. Sobre las **Características y situación socioeconómica**, para corroborar que el proyecto se enfocó en la población priorizada en el documento de formulación, es importante remitirse a los datos socioeconómicos de la situación de inicio de las TT.DD antes de la intervención.

La información recabada en el estudio de LdB mostraba que solo el 40% de las TT.DD contaba con un trabajo, sin embargo, esta no era una fuente laboral estable, en la mayoría de los casos se trataban de actividades de comercio informal y ocasional; 58% de las jóvenes indicaba que dependían económicamente de su familia o del padre de sus hijas/os y el 20%, no contaba con ningún ingreso ni tenía apoyo de su familia. Solo el 6% tenía un emprendimiento o negocio propio.

Con relación a datos de violencia, el 57% de las TT.DD afirmó haber sido víctima de violencia en algún momento de su vida, 70% de las jóvenes reconoce que ha sido víctima de violencia psicológica, 55% de ellas declara haber sufrido violencia física, 30% sufrió violencia sexual y 10% fue víctima de violencia económica. El 65% indicó que sufrió violencia por parte de su pareja y un 40% afirmó haber sido víctima de violencia dentro de su familia.

Estos datos fueron corroborados por el equipo técnico del proyecto dentro de las fichas psicosociales y las actividades de seguimiento que se realizaron, evidenciándose que las TT.DD que formaron parte del proyecto, atraviesan por una serie de situaciones que las hacen particularmente vulnerables. Muchas de ellas no contaban con un ingreso estable y dependían económicamente de sus parejas o sus familias, lo cual incidía en limitaciones a su independencia y autonomía.

La información cuantitativa y cualitativa obtenida en el proceso de evaluación permiten concluir que:

- El proyecto ha focalizado los recursos y esfuerzos de intervención en mujeres cuyo perfil corresponde al ámbito geográfico, rango etario, colectivo priorizado, vulnerabilidades y capacidades descritas en el documento de formulación.
- El proyecto logró alcanzar satisfactoriamente la meta de cobertura de 100 TT.DD. establecido en el documento de formulación. El proceso de identificación y vinculación de TT.DD al proyecto tuvo algunas dificultades debido a que la FMA no tenía experiencia de trabajo con este segmento de la población en particular. También se ha identificado que los medios de difusión de la convocatoria no eran los de mayor llegada al grupo meta que buscaba el proyecto. Estos contratiempos fueron superados a partir de ajustes oportunos al perfil de la TT.DD y el desarrollo de alianzas con grupos ya organizados como el Programa Mujer Renovada.

- Sobre el criterio de edad, se considera que el rango de edad actual puede no ser tan relevante como el hecho de que las TT.DD hayan sido madres en la adolescencia o juventud temprana, dado que el proyecto aborda la vulnerabilidad vinculada a la maternidad que se da en esta etapa de desarrollo de las mujeres, y las implicaciones que a futuro tiene en los cambios de trayectoria de vida de las jóvenes.

Por otra parte, el rango de edades en el grupo de intervención fue bastante amplio, por lo que las TT.DD se encontraban en distintas etapas de su vida, que se manifestaron en diversas necesidades, etapas de madurez, experiencias y formas de abordar las problemáticas que les afectan. Un grupo diverso como este, requiere estrategias diferenciadas de abordaje, pero en este caso no se generaron de manera intencional y estructurada, dado que no se habían previsto en el diseño inicial del proyecto.

Sobre este último punto, es importante considerar que se valora que el grupo de mayor vulnerabilidad es el que se encuentra entre los 18 y 24 años, por lo que focalizar las acciones en este segmento permite generar un mayor aporte y promover cambios significativos en su situación.

En los grupos focales que se desarrollaron con la TT.DD se pudo observar que, al existir un amplio rango de edad entre las participantes, se generó confusión con relación a cuál era el colectivo meta del proyecto y por ende la finalidad del apoyo que se brindó. Por un lado, el grupo de TT.DD que participaron en el Programa Mujer renovada consideraban que el proyecto debía ampliar el rango etario para dar cabida a un número mayor de beneficiarias, dado que percibían que el proyecto estaba dirigido a mujeres que eran madres y que habían sufrido VdG o que tenía pocas oportunidades para lograr su independencia económica. El grupo de jóvenes que había sido contactado a través del GEA consideraba, que se había cambiado el grupo meta del proyecto, dado que se había incorporado a mujeres que, al tener mayor edad y haber participado en otros programas y proyectos, estaban más fortalecidas y tenía una mejor situación para enfrentar sus problemas, desde su perspectiva, el grupo del Programa Mujer Renovada no cumplía con el objetivo del proyecto porque percibían que “necesitaban menos ayuda”.

#### 4.3.2 Titulares de Responsabilidades

Dentro de las instituciones titulares de responsabilidades, se identifican dos grupos de actores, el primero vinculado al sistema de protección y el segundo compuesto por organizaciones de apoyo a los emprendimientos.

En el marco del resultado 1 y 3, destaca como principal actor a Red de Prevención y Atención de Violencias (PAVs) de El Alto, que promueve y apoya que las organizaciones de la sociedad civil desarrollen acciones de incidencia pública y demanden el cumplimiento de las leyes y políticas existentes en favor de las mujeres y la erradicación de la VdG.

La Red PAVs participó en la etapa de identificación y diseño de proyecto y se desarrollaron acciones conjuntas. El equipo técnico coordinó con distintas organizaciones que conforman la Red PAVs y se implementaron actividades de sensibilización, así como coordinaron acciones colaborativas y complementarias que permitieron al proyecto facilitar el acceso de las TT.DD a servicios pediátricos para sus hijas e hijos, apoyo psicosocial, capacitaciones, etc.

El equipo técnico ha valorado de manera muy positiva las acciones de coordinación y colaboración desarrolladas con la Red PAVs. Sin embargo, también se ha identificado que, si bien la Red es un espacio de mucha relevancia y reconocimiento en el municipio de El Alto, el grado de incidencia y presencia que tiene en distintos espacios es fluctuante, debido a que cuenta con un presupuesto limitado para el desarrollo de acciones y este depende de los proyectos que desarrollen las instituciones asociadas a la Red.

Esta debilidad se había identificado desde el documento de formulación, y es una característica que afecta a muchas redes y plataformas sin fines de lucro, por lo que las organizaciones de la sociedad civil que implementan proyectos en los cuales las Redes tendrán un rol importante, buscan impulsar el liderazgo de estos espacios y promueven que se destinen fondos específicos en los proyectos, para asegurar que las acciones planificadas cuenten con los recursos necesarios para ser ejecutadas y se pueda movilizar a todos los actores involucrados.

En este caso en particular, el equipo técnico ha mencionado que si bien las instituciones que conforman la Red apoyaron al proyecto y mostraron predisposición para participar en las acciones propuestas, en la práctica, las actividades que se estaban implementando desde las organizaciones eran en temáticas diferentes a la que abordó el proyecto, con distintos colectivos meta y en otras zonas geográficas de El Alto, por lo cual fue complejo que las agendas de trabajo coincidan y exista concurrencia de recursos.

He aprendido que no hay que confiarse, que hay que estar haciendo seguimiento todo el tiempo. Algunas instituciones se comprometían a desarrollar materiales y a difundirlos, pero llegado el momento no enviaban o se olvidaban, porque tenían otras actividades y prioridades... y no cumplían con la agenda que habíamos acordado y eso nos perjudicaba en el cronograma....

Había predisposición para apoyar, pero nos decían haremos actividades (de sensibilización) en el D8 o en el D5 y nosotras no trabajamos ahí, entonces les pedíamos ir al D14 y nos decían pero nosotras no tenemos proyecto ahí...

Equipo técnico

Otros actores institucionales con los cuales se han coordinado acciones de sensibilización y prevención son el Comité interinstitucional de Lucha Contra la Violencia de El Alto y las Promotoras Comunitarias de Lucha contra la Violencia de Género Sayari. En el caso de las promotoras, se ha promovido que participen como asistentes al curso de especialización en prevención y atención del embarazo adolescente y a la sensibilización sobre el reglamento de la Ley 583. A su vez, las promotoras han colaborado con el proyecto brindando orientación a las TT.DD que se acercaron a la Red de apoyo a mujeres en situación de violencia.

El segundo grupo de actores estuvo conformado por organizaciones de apoyo a los emprendimientos. El equipo técnico identificó y generó alianzas con otras instituciones enfocadas en la promoción de espacios de comercialización para emprendedores como la Red de Agricultura Urbana y Periurbana (Red-AUP), el Centro de Formación y Capacitación para la Participación Ciudadana (FOCAPACI) y la Central de Mujeres Productivas Emprendedoras de El Alto (CEMUPE). Otras organizaciones que habían sido identificadas en la etapa de diseño, e incluso durante el proceso de ejecución, como la Red Nacional de Asociaciones de Productoras Artesanas/os con Identidad Cultura o la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, no formaron parte de la intervención debido a que no trabajaban en las áreas productivas y de servicios priorizadas por el proyecto.

En este último grupo, la identificación de aliados estratégicos presentó retos vinculados a la compatibilidad de organizaciones socias con el enfoque de economía social solidaria. En este sentido, algunas de las organizaciones que inicialmente fueron contactadas, se dejaron de lado porque no eran compatibles con la lógica de desarrollo de los emprendimientos.

#### 4.3.3 Titulares de Obligaciones

El principal Titular de Obligaciones fue el GAMEA, por sus atribuciones en materia de violencia contra la mujer. La constante rotación del personal de esta instancia repercutió en retrasos en la ejecución de las capacitaciones y un número menor de participantes en los procesos, en comparación al que inicialmente se había previsto.

A pesar de las dificultades citadas, el equipo técnico articuló actividades con otras dependencias del GAMEA, como la Secretaría de Desarrollo Económico, con la cual se lograron coordinar acciones con el Programa Mujer Renovada. De igual forma, en coordinación con la sub-alcaldía del distrito 14, se desarrollaron actividades de sensibilización en Unidades Educativas asentadas en este distrito.

Se valora que el contexto de implementación no fue el más propicio para entablar acciones en coordinación con el GAMEA debido a la crisis institucional que atraviesa, sin embargo, tanto INTERED como la FMA también han reflexionado con relación a la incidencia que la propia rotación del equipo técnico tuvo para dar estabilidad a la coordinación con TT.RR y particularmente con los TT.OO, donde las acciones de incidencia de la FMA se vieron debilitadas por los cambios desde el nivel ejecutivo, la coordinación del proyecto hasta el equipo técnico.

Finalmente, el CEA Franz Tamayo ha sido un aliado estratégico para el desarrollo de las acciones de capacitación técnica en las carreras priorizadas por el proyecto. En general, tanto el CEA FT como el personal técnico del proyecto, han calificado de manera muy positiva la colaboración que ha existido a lo largo de la implementación de la intervención. Se observa que durante los dos primeros semestres de ejecución del proyecto la coordinación y articulación de actividades fue bastante positiva y continua, sin embargo, hacia el final de la intervención, el personal del CEA FT manifestó que el equipo del proyecto tuvo menos presencia en actividades de coordinación y las acciones de monitoreo no se desarrollaron con la misma frecuencia que en la primera etapa del proyecto. Como se explicará más adelante, la alta rotación de personal incidió en que las acciones de acompañamiento se vean mermadas.

## 5 Eficiencia

La evaluación de la eficiencia del Proyecto aborda los costes, el tiempo y otros aspectos relacionados con la gestión de los recursos, para el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los resultados previstos.

Es una medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se emplean, es decir, la búsqueda de una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos y humanos para maximizar los resultados. Si los resultados están predeterminados, una intervención será más eficiente cuanto menos recursos consuma; si los recursos no están predeterminados, la eficiencia estará relacionada con el alcance de más o mejores resultados. La evaluación de la eficiencia compara, por lo tanto, los recursos con los resultados logrados.



Las preguntas de evaluación que guían la valoración de la eficiencia del Proyecto son las siguientes:

### Cuadro 29. Preguntas guía del proceso de evaluación de la eficiencia del Proyecto

- 
- ¿El proyecto utilizó los recursos disponibles de la manera más eficiente para lograr los objetivos?
  - ¿El tiempo planificado para la ejecución del proyecto fue el necesario y suficiente para alcanzar los objetivos?
  - ¿Dispuso la intervención de una dotación de personal suficiente y apropiada?
  - ¿En qué medida se persiguió y logró una coordinación y colaboración eficaz con los distintos actores, particularmente con las entidades socias y colaboradoras?
  - ¿Se realizaron ajustes a la intervención a lo largo de la fase de ejecución para promover una mejor relación calidad-precio?
- 

En términos generales se valora que tanto la FMA como INTERED han realizado esfuerzos por realizar un uso adecuado y eficiente de los recursos disponibles con la finalidad de optimizarlos y alcanzar los objetivos y resultados propuestos. Sin embargo, como se aborda a detalle en este capítulo, el proyecto enfrentó una alta rotación del personal del equipo técnico, lo que incidió en retrasos de los procesos de ejecución, debilidades en los canales de comunicación con TT.DD, intermitencia en el relacionamiento con TT.RR y TT.OO, entre otras contingencias que se explican a mayor detalle en este capítulo.

### 5.1 Eficiencia financiera

Antes de iniciar el análisis de la ejecución de fondos, es importante aclarar que la evaluación se dio en paralelo al proceso de consolidación contable y de manera previa al desarrollo de la auditoría final, debido a ello, los datos que se exponen son referenciales y pueden existir pequeñas diferencias, que se consideran no substanciales con el reporte final que se presente al financiador.

El análisis de eficiencia, parte de la valoración sobre el desempeño en la ejecución financiera del proyecto y la forma en que los recursos económicos fueron utilizados para el logro de los objetivos establecidos en la MML. En este marco, como primer paso se analizan las fuentes de financiamiento y los fondos aportados para la ejecución, la inversión total final realizada en la intervención ascendió a **239.929,89 €** (Doscientos treinta y nueve mil novecientos veintinueve 89/100 euros). Inicialmente se había previsto una inversión total de **233.297,40 €**, sin embargo, la FMA realizó un aporte adicional de **6.632,49 €** consignado en la partida de personal local y que se generó principalmente por el pago del subsidio de lactancia del personal técnico que fue financiado por la FMA. El siguiente cuadro muestra la composición final de aportes:

Cuadro 30. Estructura de financiamiento del Proyecto expresado en euros

Entidad	Monto Presupuestado	Monto aportado	%
Generalitat Valenciana	195769,97	195769,97	82%
FMA	37.527,43	44.159,92	18%
Otros Aportantes	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>233.297,40</b>	<b>239.929,89</b>	<b>100%</b>

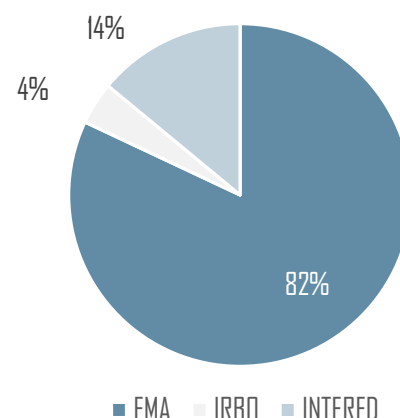
Fuente: en base a datos proporcionados por INTERED y FMA

Como se observa, la GVA fue el principal aportante del proyecto financiando el 82% del fondo de implementación y la FMA aportó el 18%. Con relación a la administración y ejecución de fondos provenientes de la subvención otorgada por la GVA, la FMA ejecutó el 82% de los fondos, 4% fue ejecutado por IRBO y 14% por INTERED (España).

Cuadro 31. Ejecución de fondos de la subvención por entidad

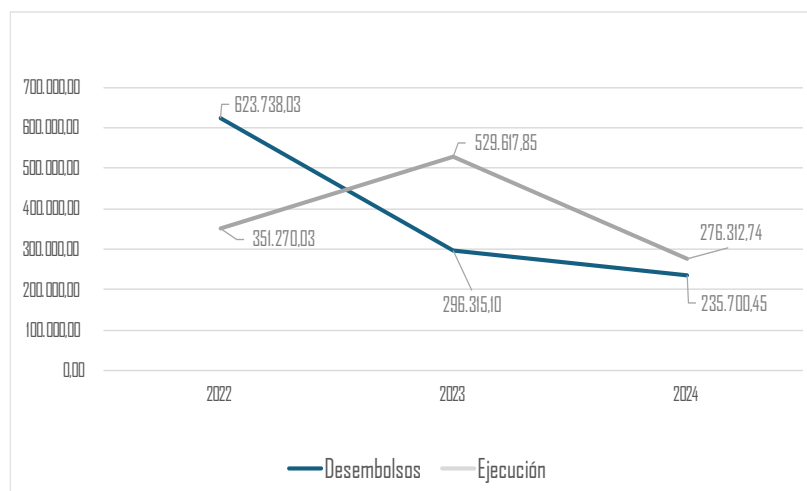
Entidad	Monto ejecutado en euros	Monto ejecutado en moneda nacional	%
FMA	159.938,62	1.155.753,58	82%
IRBO	8.014,35	56.145,34	4%
INTERED	27.817,00	0	14%
<b>TOTAL</b>	<b>195.769,97</b>	<b>1.211.898,92</b>	<b>100%</b>

Fuente: en base a datos proporcionados por INTERED y FMA



En cuanto al ritmo de ejecución, de acuerdo con los datos facilitados por la FMA, se observa que en la gestión 2022 se desembolsó el 54% del monto total administrado por la OSL. La ejecución en esta gestión fue del 56%, dejando un remanente a ser ejecutado en la siguiente gestión. El año 2023 presenta el nivel de ejecución más alto con un 93% de fondos ejecutados. Finalmente, en la gestión 2024 se realiza el último desembolso equivalente al 20% del monto total administrado por la FMA con una ejecución del 100%.

**Cuadro 32. Desembolso y ejecución de fondos**



Fuente: Reporte del estado de ingresos y egresos

procesos administrativos tuvieron la suficiente flexibilidad y eficiencia para adecuarse y acompañar a la ejecución técnica del proyecto.

En cuanto a las reformulaciones, de acuerdo con las entrevistas realizadas y los reportes facilitados por el área administrativa, no se identifican ajustes entre partidas que requiriesen autorización por parte del financiador. Los ajustes presupuestarios realizados se han dado en las líneas de gasto, al interior de cada partida, y son coherentes con ajustes que se realizaron a nivel técnico y que permitieron generar recursos suficientes para entregar capital semilla a todas las emprendedoras. El siguiente cuadro presenta un resumen de los ajustes al presupuesto:

**Cuadro 33. Ajustes al presupuesto**

ACTIVIDAD RESULTADO	Presupuesto inicial	Presupuesto final	Porcentaje de ajuste
A1.R1. 3 reuniones de planificación, acompañamiento y seguimiento al proceso de empoderamiento personal y colectivo de mujeres adolescentes y jóvenes.	4.111,57	4.133,58	1%
A2.R1. Convocatoria a las titulares de derechos (mujeres adolescentes y jóvenes en situación de embarazo y madres a temprana edad) para los procesos formativos (personal, económico y grupos de autosocio cuidado).	4.900,05	4.568,78	-7%
A3.R1. Elaboración de un Diagnóstico sobre necesidades y problemáticas de las titulares de derechos a nivel emocional, económico y social en el marco de la violencia de género, agravada durante la pandemia por Covid-19.	2.471,03	2.467,90	0%
A4.R1. Ajuste de planes de formación y elaboración de materiales de apoyo para el proceso formativo de las titulares de derechos en el ámbito personal (autocuidado y autoreconocimiento).	4.649,99	4.634,43	0%
A5.R1. Desarrollo del proceso formativo en autocuidado y autoreconocimiento con las titulares de derechos.	12.811,57	11.011,06	-14%

La gráfica muestra claramente una brecha importante entre los fondos desembolsados y los ejecutados durante el primer año de intervención, sin embargo, se considera que este desfase se dio debido al retraso en la ejecución de actividades del Resultado 2, el cual contemplaba la adquisición de equipamiento para el CEA-FT y la dotación del capital semilla a los emprendimientos. Más allá de este desfase inicial, que fue compensado posteriormente, se valora que ha existido un adecuado ritmo de ejecución y que los

ACTIVIDAD RESULTADO	Presupuesto inicial	Presupuesto final	Porcentaje de ajuste
A6.R1. 3 sesiones de las representantes de las mujeres adolescentes y jóvenes con la Red de Prevención y Atención de Violencias (PAVs) para la incorporación de sus propuestas en la agenda de acciones de sensibilización de la Red.	1.602,28	3.668,05	129%
A7.R1. Desarrollo de un proceso de auto-socio-cuidado con las titulares de derecho.	5.531,61	3.553,58	-36%
A8.R1. Acompañamiento a las mujeres adolescentes y jóvenes para el acceso a los servicios de asistencia legal, psicológica y/o familiar de SEPAMOS.	2.289,63	1.780,66	-22%
A1.R2. 3 reuniones de planificación, acompañamiento y seguimiento al proceso de empoderamiento económico de mujeres adolescentes y jóvenes.	4.803,01	4.512,12	-6%
A2.R2. Ajuste de planes de formación y elaboración de materiales de apoyo para el proceso formativo a titulares de derechos en empoderamiento económico con enfoque de economía social y solidaria.	8.426,43	7.321,28	-13%
A3.R2. Firma de un acuerdo Interinstitucional con un Centro de Educación Alternativa para la certificación de los cursos implementados por el proyecto.	1.321,35	1.311,08	-1%
A4.R2. Equipamiento para la formación técnica en servicios informáticos (community manager, marketing digital, diseño gráfico) y mantenimiento de equipos para la formación técnica en gastronomía y corte-confección.	13.373,35	11.970,32	-10%
A5.R2. Desarrollo de procesos de formación en las 3 carreras de nivel técnico-básico a las titulares de derechos.	22.967,36	14.479,12	-37%
A6.R2. Proceso de asesoría técnica y especializada a 20 emprendimientos productivos de las titulares de derechos.	13.914,57	23.950,27	72%
A7.R2. Tutorización de los emprendimientos para la inserción en ecosistemas productivos, redes y participación en espacios de venta (físico y/u online).	4.855,42	6.666,51	37%
A1.R3. 4 reuniones para la planificación de trabajo entre FMA, autoridades de GAMEA y la Red PAVs.	3.556,78	3.045,93	-14%
A2.R3. Firma de un acuerdo Interinstitucional con un centro superior de estudios para la certificación del curso corto a funcionarios/as municipales del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA).	2.175,48	2.041,50	-6%
A3.R3. Desarrollo de un curso corto de formación sobre prevención y atención del embarazo adolescente, dirigido al funcionario/as del GAMEA.	4.836,33	5.359,51	11%
A4.R3. Desarrollo de un curso corto de formación sobre prevención y atención del embarazo adolescente, dirigido al funcionario/as del GAMEA.	3.055,95	3.132,46	3%
A5.R3. Desarrollo de 4 acciones para la sensibilización social entre la Red PAVs, organizaciones de sociedad civil en El Alto y el GAMEA, que promuevan una vida libre de VdG, con énfasis en la prevención y atención del embarazo adolescente.	3.861,01	2.956,81	-23%
A6.R3. 8 sesiones de trabajo entre la Red PAVs y el GAMEA para elaborar la propuesta de reglamentación de Ley de Prevención y Atención de la violencia contra la mujer y los feminicidios en el Municipio de El Alto (Nº583), incorporando el embarazo adolescente como una forma de violencia machista.	3.009,81	3.726,33	24%
A7.R3. Desarrollo de un evento para la presentación pública de la propuesta de Reglamentación de la Ley 583.	977,56	754,57	-23%
AT1. Taller de Arranque y puesta en marcha del Proyecto con la participación de FMA e IR.	6.327,62	6.233,44	-1%
AT2. Línea de Base del Proyecto.	6.912,23	7.088,29	3%

ACTIVIDAD RESULTADO	Presupuesto inicial	Presupuesto final	Porcentaje de ajuste
AT3. Comunicación y socialización de los resultados del proyecto en Bolivia: publicaciones comunicacionales (notas informativas, boletines, memorias fotográficas, sistematizaciones) a través de las redes sociales y portales web de FMA sobre la implementación del proyecto y presencia en otros medios de comunicación locales (prensa, radio, etc.).	8.743,61	11.142,09	27%
AT6. Evaluación Final del Proyecto.	5.000,00	4.975,62	0%
Costos indirectos de la socia local	3.453,00	3.453,31	0%

Fuente: en base al reporte de control presupuestario

## 5.2 Sistema de apoyo a la gestión administrativa y ejecución de fondos

En general, se valora que la FMA e INTERED han generado los mecanismos y herramientas necesarias para garantizar la calidad, transparencia y eficiencia en el proceso de gestión administrativa financiera. Se consideran que los siguientes elementos, aportados por ambas instituciones, han contribuido a una adecuada ejecución de fondos:

- Personal designado, tanto en la FMA como en INTERED, para desarrollar los procesos de gestión administrativa, contable y financiera.
- Taller de arranque y talleres anuales (al inicio de cada gestión) para explicar y transferir información con relación a los procesos, procedimientos y exigencias que establece el financiador para la ejecución de fondos.
- Espacios de consulta en las reuniones periódicas de monitoreo (semestrales durante el primer año y mensuales durante el segundo año).
- Sistema informático para la gestión contable de los recursos del proyecto, el cual responde a los requerimientos que establece la normativa de la subvención.
- Cuenta bancaria exclusiva para la administración de los fondos.
- Formularios para la solicitud de fondos, desarrollo de cotizaciones y justificación de los gastos.

A nivel operativo, el personal técnico del proyecto coadyuvó en la ejecución de fondos destinados a la adquisición de material de escritorio, refrigerios, pago de transporte y otros gastos menores. Los formularios de requerimiento de fondos y descargo, así como otra documentación pertinente para desarrollar estas actividades fue provista oportunamente por el área administrativa de la FMA. Si bien el trabajo administrativo no representó una sobrecarga de actividades, el personal técnico ha manifestado que han existido etapas en las cuales las actividades administrativas se sobrepusieron a las actividades técnicas y se generaron algunos cuellos de botella, que fueron solucionados por el propio personal.

De acuerdo con la información recabada en las entrevistas, se valora de manera positiva el sistema de gestión de recursos, destacando que este ha sido dinámico, flexible y ha existido apoyo para absolver dudas y facilitar proceso por parte del área administrativa tanto de la FMA como de INTERED.

No se han presentado dificultades significativas en la ejecución, más allá de los contratiempos que surgen en la etapa de ajuste hasta lograr consolidar un sistema que se adapte a las particularidades del financiador y a

los estándares de calidad que se requieren para la ejecución de fondos. En opinión del equipo evaluador, la curva de aprendizaje puede reducirse si se generan manuales o guías que faciliten la ejecución de los procesos y procedimientos que presentan mayor dificultad o error, de esta forma se facilitan los procesos de consulta, se disminuyen los errores y se fortalecen los procesos de inducción cuando rota el personal.

### 5.3 Eficiencia en la ejecución de actividades

El proyecto se ha concluido en los tiempos establecidos en el convenio de subvención de fondos, sin que se requiriesen ampliaciones al plazo programado de ejecución, no obstante, dentro de los hitos de inicio y cierre de proyecto se identifican retrasos importantes en la ejecución de actividades, particularmente durante el primer año de ejecución, por lo cual se realizaron una serie de esfuerzos y ajustes para compensar el tiempo afectado y ejecutar todas las acciones programadas. Entre las circunstancias que afectaron los tiempos de ejecución se encuentran:

- Dificultades para alcanzar la meta de cobertura en TT.DD (100 mujeres) para arrancar las actividades durante el primer semestre de ejecución (mayo-noviembre 2022).
- Vinculado al punto anterior, se decidió cambiar la modalidad de trabajo, de la ejecución simultanea con las 100 TT,DD a el trabajo escalonado en tres grupos, lo que demandó ajuste a la programación de las capacitaciones y un esfuerzo adicional de organización y coordinación.
- La alta rotación del equipo técnico a lo largo de todo el proyecto generó periodos con ausencia de personal, procesos de contratación adicionales, etapas de aprendizaje y adaptación del nuevo personal. Todo esto generó retrasos en la ejecución de actividades y desaceleración del ritmo de ejecución.
- Debilidades en las capacidades del personal técnico, lo que dificultó que el diseño propuesto en el documento de formulación de proyecto se tradujera en una lógica de ejecución a nivel operativo. En particular, el Resultado 2 presentó un retraso de ocho meses en su ejecución debido a falencias en el desempeño del personal.
- La transferencia de la formación técnica de la FMA al CEA requirió ajustes a la programación para compatibilizar la secuencia lógica en el desarrollo de la formación técnica y las capacitaciones desarrolladas por la FMA con los tres grupos de TTDD abordadas.
- Debilidades en los procesos de monitoreo y evaluación interna de la FMA que dificultaron la identificación de limitantes y toma oportuna de decisiones, esto también se reflejó en retrasos en la entrega del primer y segundo informe de avance de la FMA a INTERED .

El siguiente cuadro presenta la línea de tiempo de ejecución de las actividades del proyecto, en la parte superior se observan las actividades ejecutadas y en la línea inferior, la rotación del personal.

Como se aprecia, en la gestión 2023 , entre abril y noviembre se genera una alta concentración de actividades y sobreposición de las mismas, muchas de ellas son procesos de capacitación que repercutieron en una saturación de las TT.DD , quienes manifestaron que se realizaron varias actividades en paralelo o de manera

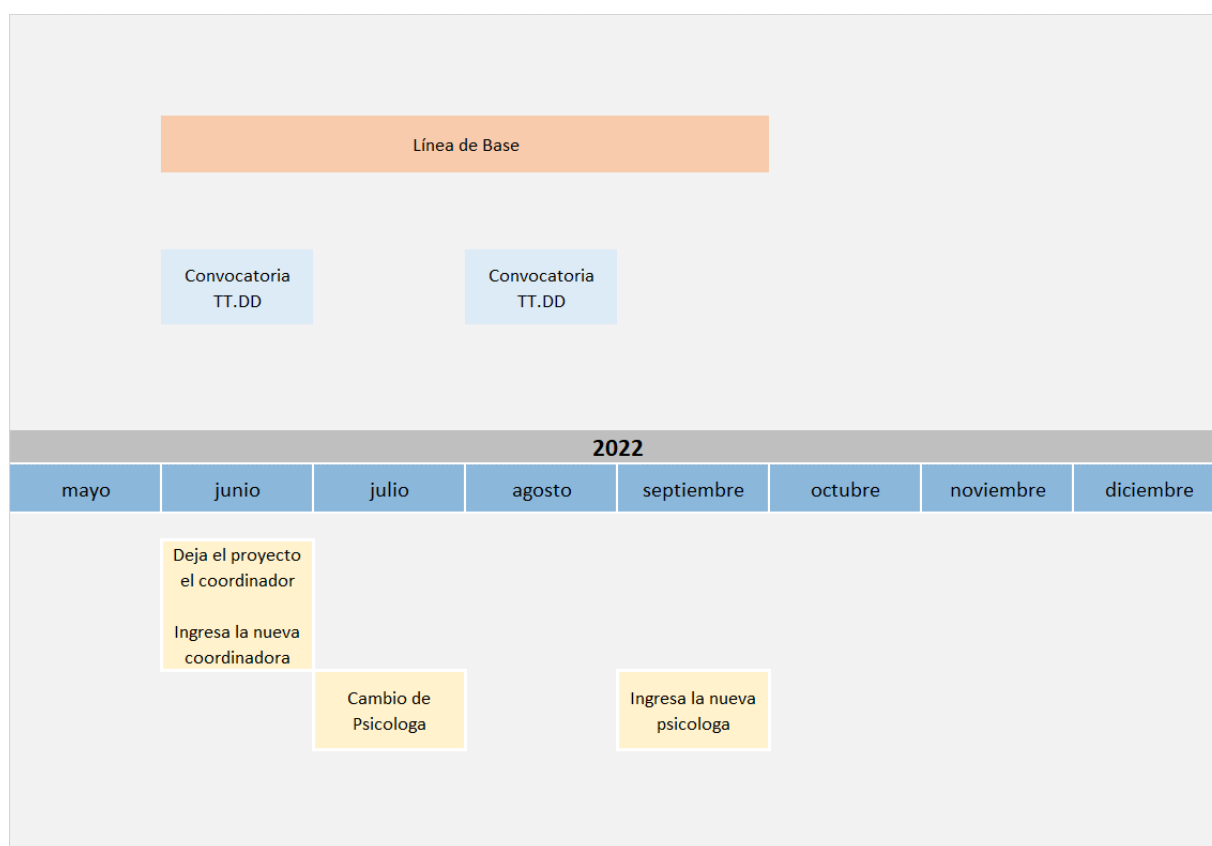
continúa, que requirieron mucho esfuerzo de organización y compromiso por parte de ellas debido a las responsabilidades de trabajo, estudio y cuidados de la familia que ellas desempeñan.

También se identifica con claridad el movimiento de personal en el proyecto, lo que tuvo una incidencia importante en el desarrollo de actividades.

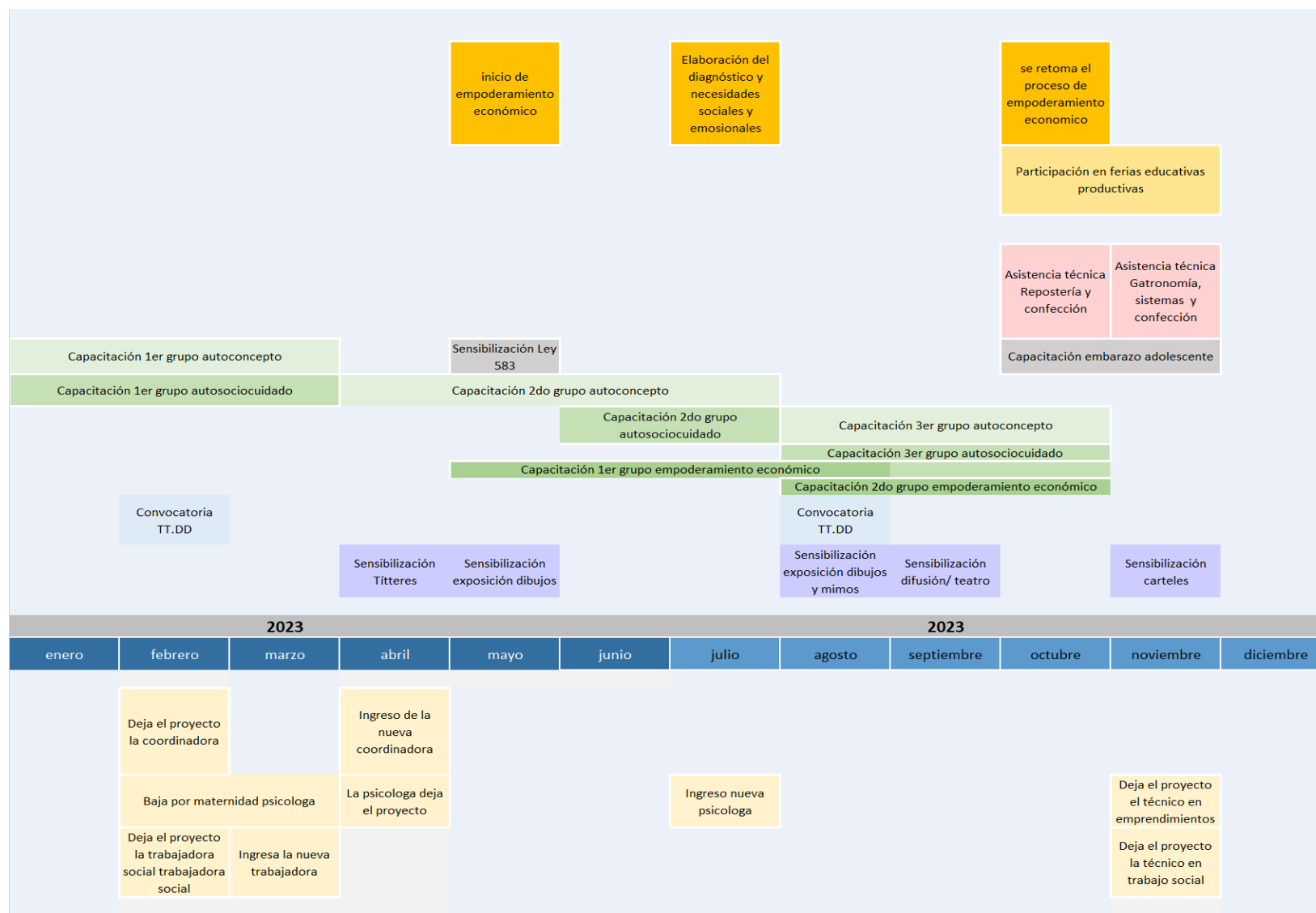
Finalmente, también se puede observar que en los últimos meses de ejecución del proyecto se desarrollaron varias actividades vinculadas al resultado 2, las cuales estaban orientadas a generar tutoría y acompañamiento a los emprendimientos, en el diseño original este periodo estaba previsto para desarrollarse en un total de nueve meses, pero tuvieron que ejecutarse en la mitad de tiempo lo cual también tuvo efectos en la generación de factores de sostenibilidad.

**Cuadro 34. Línea de tiempo del proyecto**

### Gestión 2022

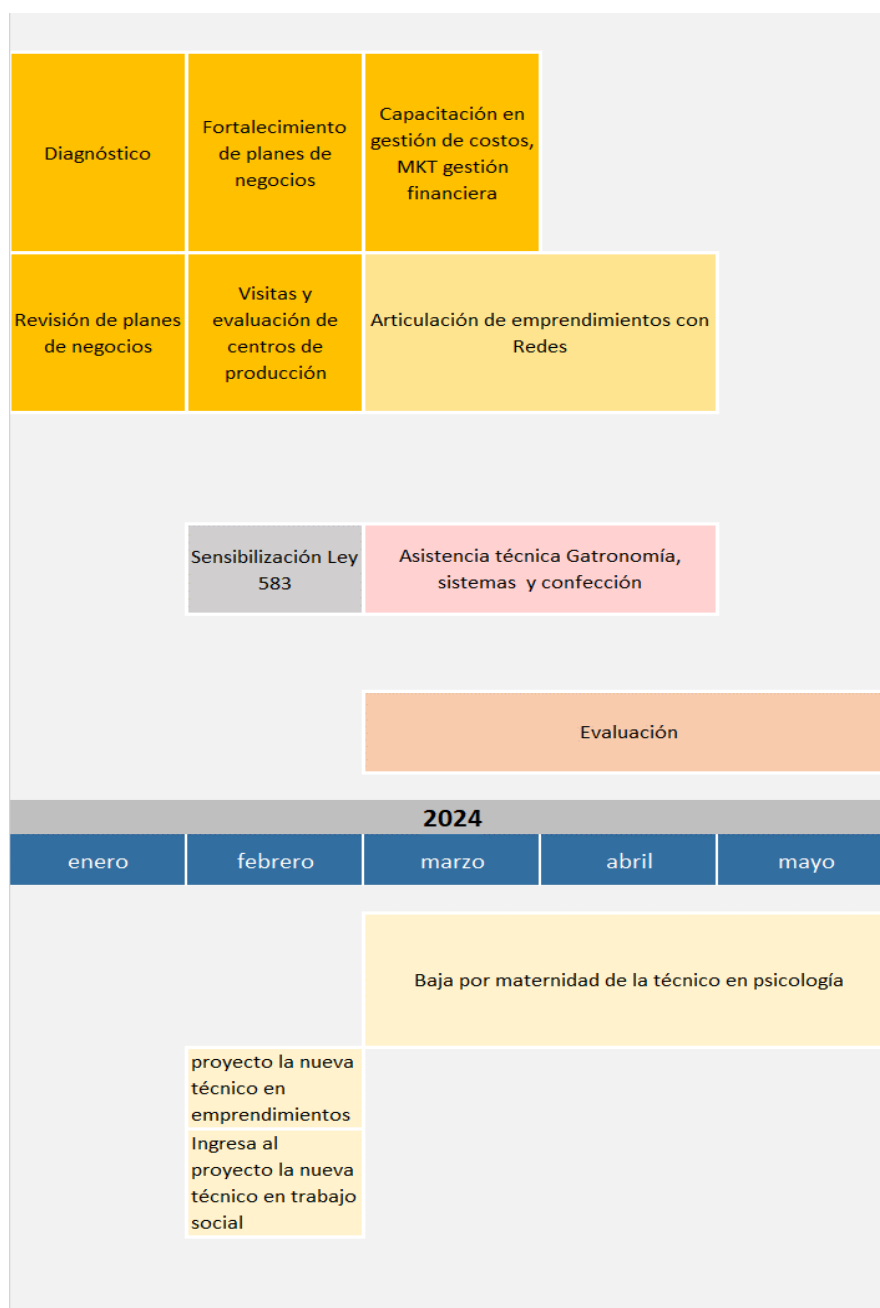


## Gestión 2023





## Gestión 2024



Fuente: en base a los informes técnicos de avance del proyecto y entrevistas al equipo técnico

### 5.4 Eficiencia en el mecanismo de ejecución

El proyecto se implementó en el marco de un asocio entre INTERED, como entidad solicitante y la Fundación Machaqa Amawta, como entidad ejecutante. Esta es la primera intervención desarrollada de manera conjunta por ambas instituciones y también la primera experiencia de la FMA en la ejecución de fondos provenientes de la GVA.

La estructura de gestión directa de la intervención contempló una Coordinadora que estuvo bajo dependencia de la FMA, quien a su vez tuvo un equipo técnico conformado por 3 integrantes:

- Una técnica en trabajo social
- Una técnica en psicología
- Una técnica en emprendimientos

Adicionalmente, la FMA puso a disposición de proyecto, al equipo de la unidad administrativa financiera que realizó la gestión de los recursos económicos y también se asignó el apoyo de la unidad de comunicación para el asesoramiento y revisión del material comunicacional del proyecto.

Por su parte, INTERED asignó a la especialista en género de la institución para dar seguimiento y asegurar la adecuada ejecución del proyecto, en este marco, la técnica en género estuvo a cargo del seguimiento a los procesos de implementación desarrollados por la FMA, tuvo un diálogo continuo con la coordinadora del proyecto, brindó asesoramiento técnico y realizó seguimiento cercano a las acciones desarrolladas para la ejecución de la intervención. INTERED también brindó asesoramiento y apoyo administrativo a través de la Responsable Seguimiento Económico y Financiero.

#### A. Asignación de recursos humanos

Se aprecia que se dimensionó adecuadamente la estructura del equipo técnico y administrativo y que la asignación de recursos humanos fue suficiente para la ejecución de las actividades y se contó con el soporte administrativo financiero necesario.

Debe mencionarse, que el equipo técnico ha manifestado que, si bien los procesos administrativos para la contratación de bienes y servicios, que tuvieron a su cargo, no representaron una limitante para el desarrollo de sus funciones, si han existido etapas críticas en el proyecto, particularmente hacia el final de la intervención, donde la recarga de actividades pudo gestionarse de mejor manera, si se hubiese previsto el apoyo de personal que facilite los procesos administrativos y logísticos vinculados a la contratación de bienes y servicios, en las etapas de mayor sobrecarga laboral, esta opción no fue viable debido a que no fue contemplada en el presupuesto en la etapa de diseño.

#### B. Capacidades y Estabilidad del equipo técnico

Una de las mayores debilidades que se afrontó en la ejecución del proyecto ha sido las dificultades que tuvo la FMA para garantizar un equipo técnico con las competencias necesarias para implementar las estrategias planteadas en el documento de formulación del proyecto, esto a su vez repercutió en una alta rotación del personal generando un escenario de inestabilidad para la ejecución de actividades.

El personal que diseñó el proyecto se desvinculó de la FMA en su totalidad, el cargo de coordinación del proyecto tuvo a tres responsables a lo largo de los 2 años de ejecución, el resto del equipo técnico rotó en su integridad debido a observaciones sobre la calidad de su desempeño. Finalmente, se registraron dos bajas por maternidad, periodo en el que no se asignó un remplazo porque no se había realizado esta previsión en el presupuesto.

Por otra parte, el personal contratado presentó debilidades en cuanto a conocimientos y experiencia en el manejo de los enfoques de feminismo comunitario, economía social y solidaria y gestión de proyectos.

Se identifica que los problemas que se enfrentaron a nivel de RR.HH, se deben a las siguientes debilidades del sistema de gestión de personal de la FMA:

- Falencias en el desarrollo del perfil profesional del equipo técnico.
- La escala salarial no estuvo acorde al perfil profesional que se requería para el equipo técnico.
- Debilidades de coordinación, entre el área de gestión de personal y la coordinadora del proyecto, para supervisar el cumplimiento de los TdR y del contrato del equipo técnico.
- Falencias de coordinación, entre el área de gestión de personal y la coordinadora del proyecto, para generar un proceso de desvinculación del personal que sea ordenado y que garantice la transferencia de información y productos con la calidad necesaria a la institución.
- Ausencia de procesos de inducción al personal nuevo.

El equipo técnico que concluyó la implementación del proyecto, a partir de las estrategias generadas desde INTERED y la FMA, logró ejecutar todas las actividades previstas en el diseño inicial de la intervención. Se valora de manera positiva el compromiso que demostraron la coordinadora y el equipo técnico que asumió en la etapa final de implementación, cuyo esfuerzo y dedicación permitieron alcanzar los resultados esperados para la intervención.

### C. Procesos de coordinación, líneas de comunicación y liderazgo

A nivel del asocio entre INTERED y la FMA se generaron varios espacios de coordinación y consulta para facilitar el proceso de ejecución, particularmente a partir del segundo año de implementación, donde se generaron reuniones mensuales de monitoreo debido a los retrasos y debilidades que se habían generado en la ejecución. En estos espacios, INTERED interactuó de manera directa con el equipo técnico, con la finalidad de generar un proceso dinámico que permitiese absolver consultas y generar acciones oportunas ante cualquier contingencia.

Sin embargo, la alta rotación de personal, las falencias en el sistema de monitoreo y evaluación de la FMA y las debilidades en el perfil del equipo técnico del proyecto complejizaron los procesos de comunicación y coordinación tanto a nivel interno como entre las instituciones.

A nivel del equipo técnico, los retrasos en la ejecución de actividades generaron presión en el personal para cumplir el cronograma y alcanzar los resultados previstos en un corto periodo de tiempo. Debido al stress que se dio en este proceso, el liderazgo de la coordinadora no llegó a consolidarse y se generó un desgaste en la relación de todos los actores involucrados.

## 6 Sostenibilidad

La evaluación de la sostenibilidad de una intervención mide el grado en el cual los efectos e impactos del Programa continuarán después de su finalización. Un cambio es sostenible cuando la intervención puede ser retirada o suprimida y la población no retrocede a la situación donde se encontraba antes de la ejecución del proyecto; es decir, cuando permanecen en el tiempo ciertas actividades y beneficios de la intervención en la población, aunque ésta haya finalizado.

La sostenibilidad esta también muy vinculada a la apropiación, puesto que en la medida en que los titulares del Proyecto apliquen los productos y resultados generados y den continuidad a los procesos iniciados por el proyecto, los beneficios permanecerán en el tiempo.

El análisis de la sostenibilidad del proyecto debe ser realizado desde una perspectiva integral considerando el marco legal vigente, el involucramiento de los distintos actores, las necesidades identificadas en los titulares y los resultados alcanzados en cada ámbito de intervención.

Las preguntas que guían el análisis de sostenibilidad son las siguientes:

### Cuadro 35. Preguntas guía del proceso de evaluación de la sostenibilidad del Proyecto

¿Los resultados y actividades planteadas por el proyecto podrán sostenerse en el tiempo a partir de los esfuerzos realizados por los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones?

¿Los titulares de derechos del proyecto, especialmente los colectivos más vulnerables, podrán seguir beneficiándose de las mejoras introducidas en el proyecto una vez finalizado?

¿Cuáles son las acciones que mayor sostenibilidad se identifican en la intervención?

¿Qué grado de confianza tienen las participantes en la viabilidad y en la sostenibilidad de sus emprendimientos? ¿En qué basan su confianza? ¿Cómo ha contribuido el a crearla?

¿Qué potencialidades y limitaciones se identifican para la consolidación de estos emprendimientos productivos

Fuente: Elaboración propia.

## 6.1 Análisis de los factores de sostenibilidad por resultados

Para abordar el análisis de sostenibilidad, es importante considerar los factores que se consideraron en la etapa de diseño del proyecto. En este marco, el documento de formulación abordó componentes clave, a partir de los cuales se propuso garantizar la sostenibilidad de la intervención, una vez que ésta finalice. Adicionalmente, el equipo evaluador ha identificado nuevos factores o ha ampliado su análisis, a la luz de la experiencia y los resultados alcanzados con la implementación del proyecto.

### A. Presencia de la FMA en el municipio de El Alto

El documento de formulación planteaba, como uno de los primeros factores de sostenibilidad la presencia de la FMA en el municipio de El Alto, donde realiza un trabajo sostenido que data de manera previa a la ejecución del proyecto y que se mantendrá de manera posterior, a través de la ejecución de una intervención financiada por FOCUS y que está destinada a orientar, facilitar y acompañar los procesos de asignación de la asistencia familiar a mujeres que son madres y se encuentran en situación de vulnerabilidad.

De hecho, durante la ejecución del proyecto se generaron sinergias y complementariedades entre ambas intervenciones para apoyar a jóvenes madres que necesitaban orientación para tramitar la asistencia familiar. Por otra parte, el trabajo en favor del cumplimiento de derechos de las mujeres es una línea de trabajo

priorizada en el Plan Estratégico Institucional de la FMA, por lo cual se dará continuidad a las acciones iniciadas con el proyecto, a partir de otras iniciativas que implemente la Fundación y que posiblemente beneficien al mismo colectivo meta.

Finalmente, la FMA ha manifestado que, a partir de los aprendizajes generados con el proyecto, se están sistematizando las experiencias para que sean la base de 3 propuestas de intervención que aborden a segmentos específicos de la población y cuya implementación también podría desarrollarse en el municipio de El Alto.

## B. Capacidades de auto cuidado y auto reconocimiento

El proyecto promovió que las titulares de derechos fortalezcan capacidades de autocuidado y auto reconocimiento, a partir de su empoderamiento personal y feminista. Estas transformaciones personales se promovieron a partir de procesos de sensibilización, capacitación y reflexión sobre sus propias situaciones, capacidades y derechos, generando confianza en ellas para que se asuman como protagonistas de su propio desarrollo y proyecto de vida.

Como se ha observado en los resultados de la Encuesta CAP, el proyecto ha generado resultados especialmente positivos en cuanto a cambio de actitudes, lo cual es un aporte importante a la sostenibilidad de las capacidades generadas, sin embargo, su consolidación está en proceso y dependerá de que a futuro las TT.DD cuenten con un entorno que refuerce y apoye estos cambios.

Es importante mencionar que los contenidos orientados al fortalecimiento del enfoque de género, la construcción de las relaciones equitativas de género, feminismos comunitarios y la prevención de la VdG han sido una de las áreas de mayor énfasis del Proyecto, esto se refleja en el nivel de sensibilización que muestran las TT.DD y en las reflexiones que realizan. Sobre este punto, los resultados obtenidos en la encuesta CAP de contraste muestran que, incidir de manera significativa en la generación de conocimientos y que estos se reflejen en el cambio de actitudes y prácticas es un proceso de largo aliento que requiere de acciones de capacitación y sensibilización sostenidos en el tiempo.

Por otra parte, los espacios de auto y socio cuidado que se plantearon en el proyecto, también han tenido un impacto positivo en las TT.DD, que han comprendido la importancia de la sororidad y la reciprocidad, que han fortalecido su capacidad de reflexión, de empatía y de resiliencia a partir del diálogo colectivo.

En esta misma línea, un factor muy importante es que las TT.DD, particularmente las que han sido víctimas de violencia, han tenido la oportunidad, a través del proyecto, de acceder a servicios integrales psicosociales en un entorno de escucha activa, respeto y seguridad, en el cual han podido abordar su situación particular y recibir apoyo para fortalecer su salud mental y emocional. A partir de esta experiencia, las TT.DD han reforzado su autocuidado y valoran la importancia de la terapia psicológica. Este es un aporte significativo que a futuro les permitirá cuidar de su salud mental, buscar ayuda cuando sea necesario y exigir el cumplimiento de sus derechos cuando estos se vean vulnerados.

### C. Empoderamiento económico

La formación técnica que recibieron las TT.DD, les ha permitido generar capacidades que serán de utilidad para avanzar en la búsqueda de su autonomía económica. Por otra parte, la certificación del CEA-FT valida los conocimientos adquiridos y les permitirá continuar sus estudios y especialización en centros educativos de formación, si así lo desean, o incluso contar con un grado académico para incorporarse en puestos laborales. Un factor altamente valorable, es que la mayoría de las jóvenes abordadas en los grupos focales, han manifestado su intención de continuar estudiando y se percibe una alta motivación para fortalecer y complementar sus habilidades.

Por otra parte, el proceso de capacitación en economía social y solidaria ha permitido a las TT.DD fortalecerse en un enfoque que promueve los valores de equidad, justicia, fraternidad económica, comercio justo, solidaridad social y el compromiso con el cuidado de la naturaleza y medio ambiente, que a futuro les permitirá diferenciarse de otros emprendimientos y fortalecer su autonomía económica, a través de una novedosa perspectiva para generar ingresos, que no compromete su autocuidado, es compatible con las tareas de cuidado que desarrollan como madres y que promueve la conciencia social sobre la corresponsabilidad con la comunidad y el medio ambiente.

En este marco, el proyecto ha promovido que las jóvenes tomen contacto y se inserten en redes que promueven el comercio justo y comparten el enfoque de economía social. Sobre este punto, es importante señalar que durante el tiempo de vida del proyecto los esfuerzos se han centrado en promover la capacitación y generar las bases para que la TT.DD puedan desarrollar sus emprendimientos bajo este enfoque. No obstante, el tiempo de vida del proyecto no ha permitido que exista un acompañamiento posterior, que permita dar continuidad a la tutoría para reforzar estos conocimientos y habilidades aplicados a la realidad que enfrenta cada emprendedora, por lo cual, la sostenibilidad en la aplicación del enfoque de economía social en los emprendimientos dependerá de que cada TT.DD pueda gestionar su iniciativa económica en el marco de los fundamentos de este enfoque y el modelo de triple balance.

### D. Emprendimientos

Con relación al desarrollo de los emprendimientos, ésta es una de las acciones más valoradas por parte de las TT.DD. El proyecto siguió un proceso de pre-incubación para el diseño de los planes de negocio y brindó un apoyo significativo al otorgar capital semilla para impulsar el arranque de los emprendimientos. Si bien este apoyo fue fundamental para impulsar la puesta en marcha de las iniciativas económicas, este proceso se desarrolló en la etapa final de implementación del proyecto, por lo que el tiempo de tutoría y acompañamiento se limitó a los últimos 4 meses de vida de la intervención. Un periodo de tiempo corto para asegurar la consolidación de los emprendimientos, más aún, si se considera que estas iniciativas económicas aplican el enfoque de economía social solidaria.

Es importante señalar que las emprendedoras demostraron su compromiso con los objetivos del proyecto, al realizar esfuerzos adicionales para generar una contraparte en inversión, que complementa el apoyo brindado con el capital semilla y les permita iniciar con sus emprendimientos. Este ha sido un gran esfuerzo de las TT.DD, dado que la mayoría de ellas afrontan muchas limitantes económicas y en varios casos no tienen apoyo de su entorno familiar.

En este marco, un factor que el proyecto no consideró fue la necesidad de contar con capital de trabajo para iniciar y mantener las operaciones. Este elemento es fundamental para garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos y es una variable a la cual las iniciativas económicas nuevas son altamente sensibles y requiere que las TT.DD tengan habilidades de gestión y administración que, en poblaciones vulnerables, se fortalecen de manera intuitiva en la práctica diaria de gestión de sus emprendimientos, pero que, de no realizarse adecuadamente, pueden poner en riesgo la sostenibilidad de este.

En este marco, se considera que el diseño del proyecto no dimensionó adecuadamente el tiempo de acompañamiento necesario para generar condiciones que incrementen las posibilidades de que los emprendimientos perduren en el tiempo. Sobre este punto en particular, las entrevistas realizadas con el equipo técnico muestran que el eslabón más crítico es la sostenibilidad del enfoque de economía social y solidaria, dado que los emprendimientos en cuanto a estructura empresarial son en la mayoría de los casos estables, sin embargo, mantener los estándares de este enfoque requieren una mayor madurez y consolidación de las habilidades de gestión de las TT.DD.

### E. Capacidades instaladas en el CEA

En el marco de los procesos de capacitación que el CEA FT brindó a las TT.DD, el proyecto fortaleció a esta institución con equipamiento para las carreras técnicas priorizadas. El personal del CEA ha valorado de manera muy positiva este apoyo, que no solo benefició a las jóvenes que formaron parte del proyecto, sino que beneficiará, en el mediano plazo, a la población joven y adolescente, que no tiene oportunidades de acceso al sistema regular y superior de educación en el municipio de El Alto y que opta por la formación técnica para continuar su educación y mejorar sus condiciones de vida. En este marco, los beneficios de la intervención se han amplificado en cuanto a cobertura de población, permitiendo que un número mayor de estudiantes, hombres y mujeres, tengan mejores condiciones para desarrollar sus estudios.

En el documento de diseño se menciona que el fortalecimiento del CEA FT, también consideraba la transferencia de capacidades para la implementación del *enfoque de economía social y solidaria desarrollado por FMA, como un complemento a sus planes formativos de las carreras técnicas*<sup>27</sup>. Este proceso incluía la transferencia de los planes y materiales formativos generados en el marco del proyecto, para garantizar la sostenibilidad de la experiencia lograda. En las entrevistas realizadas, el personal docente y directivo ha manifestado que no se han generado procesos de capacitación al personal para que pueda implementar este enfoque de manera transversal en los procesos formativos de las y los estudiantes. Se considera que, tanto la sostenibilidad como la cobertura de estos procesos, pudo haberse amplificado significativamente al desarrollar procesos de fortalecimiento al personal del CEA y esta fue una ventana de oportunidad que no fue aprovechada, sobre todo porque el personal del CEA ha manifestado que tenían mucho interés y motivación para fortalecer sus conocimientos en los temas abordados por el proyecto.

---

<sup>27</sup> Documento de formulación de proyecto.

## F. Capacidades instaladas en funcionarios públicos

Otro grupo meta de la línea de fortalecimiento de capacidades fueron los servidores públicos que participaron en un curso corto de formación en *prevención y atención del embarazo adolescente y protección de víctimas* y en dos eventos de *socialización y capacitación del Reglamento de la Ley N.º 583*.

El proceso de coordinación para promover la asistencia a los procesos de fortalecimiento no fue sencillo, debido a la alta rotación de personal de las DNA y el SLIM en el GAMEA, quienes son contratados por pocos meses o son transferidos entre unidades organizacionales.

Inicialmente, esta situación se consideró una limitante, sin embargo, la experiencia muestra que, los RR.HH especializados rotan dentro de distintas instancias del sector de protección en las cuales ponen en práctica los conocimientos adquiridos. En este contexto, la inversión en el fortalecimiento de capacidades en servidores públicos siempre representará un factor de sostenibilidad instalada.

### 6.2 Potencial de escalabilidad y replicabilidad del Proyecto

En general se valora que el potencial de escalabilidad y replicabilidad del Proyecto es muy alto. La lógica de intervención puede ser adaptada y replicada en otros distritos del municipio de El Alto, así como en otras áreas geográficas del país, dado que las problemáticas sociales que se abordaron están presentes en todo el territorio con matices que pueden ser fácilmente incorporados en la lógica de intervención de nuevos proyectos.

Los resultados obtenidos en la ejecución de proyecto, así como los testimonios de la TT.DD muestran la validez y eficacia de intervenciones basadas en el abordaje conjunto e integral del autosociocuidado, autoreconocimiento y empoderamiento económico bajo los enfoques del feminismo comunitario y la economía social solidaria. Los aprendizajes obtenidos a partir de la experiencia generada en la implementación del proyecto han permitido identificar que, en el marco de esta idea primaria, se pueden generar alternativas que combinan herramientas y acciones diferenciadas para responder de manera focalizada a grupos etarios particulares, vulnerabilidades específicas y tiempo disponible para la intervención.

En este contexto, la FMA actualmente tiene planificado sistematizar la experiencia y, a partir de los aprendizajes obtenidos, generar tres modelos de intervención específicos que incluyen a mujeres con discapacidad y a madres jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Cada uno de estos modelos presentará una combinación específica de alternativas, herramientas, tiempos de ejecución y metodologías que se ajusten “a la medida” de cada colectivo meta, a su realidad, necesidades, contexto y vulnerabilidades.

A nivel de TT.RR, desde la formulación del proyecto, se priorizó el trabajo con la RED PAVs como mecanismo de sostenibilidad para que desde la sociedad civil se continúe dando impulso a estas temáticas. En este marco, existe desde la Red, una valoración muy positiva de los resultados alcanzados y de las estrategias que se han implementado para abordar temas que son de común preocupación de las instituciones que la conforman, por lo que se considera que las problemáticas trabajadas por el proyecto permanecerán en la agenda de incidencia de la Red y, las acciones y metodologías implementadas, también servirán de referente para otras instituciones que desarrollen proyectos similares.



---

# 4

## Conclusiones y Recomendaciones



## 7 Conclusiones

### 7.1 Conclusiones generales

En términos generales, existe una valoración positiva del desempeño de la intervención. El análisis cuantitativo y cualitativo de la información recabada, muestra que la integralidad y complementariedad de las estrategias implementadas ha contribuido a lograr sinergias entre los resultados, que han favorecido al cumplimiento del objetivo específico, que se refleja en el logro de la meta en 11 de los 12 indicadores planteados en la MML, en 7 de ellos se han tenido resultados por encima de la meta propuesta.

La información cualitativa permite destacar los resultados alcanzados a nivel del empoderamiento personal de las TT.DD, quienes han mejorado su auto concepto y su auto reconocimiento como sujetas de derechos, han fortalecido sus capacidades para tomar decisiones que las lleve a romper con el círculo de la violencia, ejercer sus derechos y vivir una vida libre de violencias. Por otra parte, los procesos de formación técnica han sido fundamentales para que las TT.DD inicien sus propios emprendimientos y avancen hacia el logro de su autonomía económica, bajo un enfoque de economía social solidaria.

El diseño de la intervención se valora como altamente pertinente a las problemáticas descritas en el documento de formulación y a la situación de inicio del contexto de implementación. La estructura de MML es coherente y aporta a fortalecer la prevención y atención de la VdG, contribuyendo a que el colectivo priorizado cumpla su derecho a una vida libre de violencias machistas. A futuro, se considera importante contemplar acciones de sensibilización y capacitación para hombres y otros miembros de la familia de las TT.DD, con la finalidad de generar un entorno libre de violencias que sea propicio para el desarrollo de relaciones equitativas de género.

El Proyecto tuvo la capacidad de transformar los recursos asignados en resultados de una manera eficiente. Existe coherencia entre los ajustes técnicos y presupuestarios que se han realizado, lo que ha permitido contar con presupuesto suficiente para otorgar capital semilla a todas las emprendedoras, mejorando de esta manera las condiciones para el emprendimiento.

El sistema de gestión de personal y el sistema de monitoreo han presentado falencias que han resultado en: una alta rotación de personal, debilidades en el perfil profesional del equipo técnico y retrasos en la ejecución de actividades. Estas dificultades se resolvieron favorablemente durante el segundo año de intervención, ejecutándose todas las actividades programadas en el plazo previsto.

Con relación a la sostenibilidad de la intervención, se considera que se han focalizado los esfuerzos técnicos y financieros en los factores de sostenibilidad que inicialmente se habían considerado en el documento de formulación del proyecto. En el caso del Resultado 2, se observa que los atrasos que se dieron durante el primer año de ejecución incidieron en que se reduzca el tiempo destinado a la tutoría y acompañamiento de los emprendimientos, incidiendo en que el eslabón más crítico de las iniciativas económicas sea la sostenibilidad del enfoque de economía social y solidaria.

Con relación al fortalecimiento de capacidades en TT.DD, se valora de manera muy positiva los avances registrados hasta el momento y se considera importante que los esfuerzos de capacitación continúen de manera sostenida en el tiempo, para consolidar los cambios a nivel de conocimientos, actitudes y prácticas.

En términos generales, se valora que el proyecto se ha constituido en una propuesta novedosa e integral para abordar el empoderamiento de las mujeres. El proceso de implementación no ha sido sencillo, particularmente por la amplitud y complejidad de la puesta en marcha del Resultado 2, sin embargo, se destaca la capacidad de respuesta que INTERED y la FMA han tenido, para afrontar las incidencias que se han generado dentro del periodo de implementación y que les ha permitido ejecutar todas las actividades y alcanzar los resultados previstos, sin requerir ampliaciones de plazo, ni reformulaciones a la lógica de intervención.

## 7.2 Respuestas a las preguntas de evaluación

A continuación, se presentan las conclusiones de acuerdo con las preguntas que se formularon para el proceso de evaluación. Para una mejor comprensión se ha establecido una escala de valoración del desempeño, donde 1 representa un mal desempeño y 5 un desempeño alto :

**Cuadro 36. Respuesta a las Preguntas de evaluación**

Criterio	Valoración					Conclusión
Pregunta	1	2	3	4	5	
EFICACIA						
¿Se ejecutó la intervención de acuerdo con el plan previsto? ¿Se tomaron medidas correctivas en el momento oportuno en caso necesario?				X		<ul style="list-style-type: none"><li>En general, el proyecto se ha implementado de acuerdo con el plan previsto en el documento de formulación.</li><li>Considerando que se trató de una intervención que planteo un conjunto de estrategias y enfoques novedosos, tanto la FMA como INTERED tuvieron la capacidad de identificar oportunamente limitantes y aplicar medidas correctivas, tanto a nivel técnico, presupuestario como en los procesos de gestión del proyecto, mostrando flexibilidad y eficacia en la generación de soluciones y alternativas .</li><li>En el caso particular del Resultado 2, se observa que existió demora en la decisión de desvincular al personal, lo que incidió en retrasos y en la calidad de las acciones implementadas en el primer año de ejecución.</li></ul>
¿Se lograron los resultados previstos?					X	<ul style="list-style-type: none"><li>Los valores finales de los indicadores muestran que se han logrado satisfactoriamente los tres resultados propuestos. De los 12 indicadores planteados en la MML, 11 se han alcanzado satisfactoriamente y en 7 se ha superado la meta inicialmente planteada.</li><li>El indicador R3.12 no se logró, debido a factores fuera del alcance del proyecto.</li></ul>
Durante la ejecución del proyecto se han logrado: ¿Cambios significativos en las beneficiarias y su entorno familiar más cercano?, ¿Nuevos aprendizajes significativos han desarrollado en términos de conocimientos, actitudes y comportamientos que				X		<ul style="list-style-type: none"><li>Se destacan los efectos positivos que se han obtenido a nivel del fortalecimiento de la autoestima y del autosociocuidado, principalmente el orientado al cuidado de la salud metal. Se observa una mayor capacidad de reflexión y de toma de decisiones para romper los círculos de violencia que afectan a las TT.DD, así como un cambio de actitud positiva para asumir el liderazgo dentro de sus proyectos de vida.</li><li>A nivel familiar, si bien el proyecto no ha tenido acciones específicas, se aprecia que los procesos de fortalecimiento han incidió en que las TT.DD fortalezcan sus capacidades de comunicación, de reconocimiento de situaciones de violencia, de autocrítica, de ejercicio de derechos y de cuidado de sus hijas e hijos; lo que ha incidido en una mejora del relacionamiento con sus familias.</li></ul>

Criterio	Valoración					Conclusión
Pregunta	1	2	3	4	5	
contribuyan a su empoderamiento?						
Tras los procesos de formación y sensibilización, ¿los diferentes actores son capaces de reconocer prácticas sexistas y machistas y cuestionarlas?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las TT.DD han fortalecido sus conocimientos y capacidades para reconocer prácticas sexistas y machistas. En varios casos, las TT.DD han manifestado que es la primera vez que abordan esto y tener acceso a esta información les ha permitido desarrollar procesos de reflexión profundos sobre sus propias experiencias con relación a situaciones machistas y de VdG.</li> <li>Se observa que las TT.DD reconocen las manifestaciones evidentes de la VdG, pero aún tienen dificultades para identificar aquellos comportamientos que están vinculados a prácticas culturales y valores patriarcales muy arraigados</li> </ul>
¿Cuáles son las Actitudes y Prácticas que hicieron posibles los emprendimientos desde una Economía Social y Solidaria y de cuidado de la vida?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los círculos de autosociocuidado permitieron a las TT.DD comprender la importancia de “lo colectivo”, de la empatía y la sororidad con otras mujeres que atraviesan por situaciones similares, de las cuales pueden aprender y apoyarse mutuamente, fortaleciendo de esta manera su sentimiento de pertenencia al grupo y a una comunidad.</li> <li>A partir de este ejercicio y de los procesos de fortalecimiento en feminismo comunitario se ha generado una mayor comprensión de la importancia de la corresponsabilidad con la comunidad y el medio ambiente.</li> <li>De esta forma las TT.DD han desarrollado una mirada crítica para cuestionar roles y estereotipos desiguales de género en las ocupaciones laborales, así como otras desigualdades que emergen del modelo de desarrollo capitalista, extractivista y patriarcal, comprometiéndose a implementar emprendimientos con una mirada diferente, que fomenten la igualdad de género, el comercio justo, la responsabilidad con el cuidado y conservación del medioambiente y la retribución a la comunidad.</li> </ul>
¿Cómo ha impactado o influido en las TTDD, la aplicación de estrategias de formación, sensibilización y atención psicosociolegal sobre la realidad de la violencia de género?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los grupos de autosociocuidado, conjuntamente con el acceso a terapia psicológica y el acompañamiento a nivel de trabajo social, han sido elementos fundamentales para el empoderamiento de las TT.DD, quienes han reflexionado de manera profunda sobre sus propias realidades e identificado situaciones de VdG que vivieron y que fueron normalizadas por un entorno machista y patriarcal que no las protegió.</li> <li>Se valora que los procesos de fortalecimiento han permitido generar cambios significativos en la recuperación de la autoestima, la seguridad y la autonomía de las TT.DD, pasando de ser víctimas a ser sobrevivientes de la violencia sistemática que han sufrido a lo largo de sus vidas y, a partir de estas experiencias, ahora comprenden la importancia de cuidar de su salud mental, conocen sus derechos y tienen las herramientas para acudir al sistema de protección y demandar su cumplimiento.</li> </ul>
¿Cómo ha impactado o influido en los TTDD y TTRR, la aplicación de estrategias de formación y sensibilización (establecidas en el proyecto) para que mejoren la atención a mujeres adolescentes o jóvenes en situación de embarazo a madres?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Con relación a los TT.RR que están vinculados en procesos de prevención y atención, ha existido una valoración muy positiva con relación al fortalecimiento de capacidades y la pertinencia de estos para mejorar la calidad, calidez y oportunidad en la prestación de servicios.</li> <li>A nivel de TT.DD, debido a la alta rotación de personal, no es posible valorar una relación directa entre los procesos de capacitación y los servicios prestados. Sin embargo, se considera que los temas abordados en el proceso de capacitación y los resultados obtenidos en los posts test evidencian que se han fortalecido las</li> </ul>

Criterio	Valoración					Conclusión
Pregunta	1	2	3	4	5	
						capacidades de los funcionarios públicos para aplicar la normativa y de esta forma brindar mejores servicios.
PERTINENCIA						
¿En qué medida el proyecto dio respuesta a las necesidades prioritarias y expectativas de los distintos titulares?					X	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto fue altamente pertinente en cuanto aborda el empoderamiento de las mujeres para afrontar las vulnerabilidades sociales y económicas que generan la violencia de género y el embarazo adolescente. Estas problemáticas son altamente prevalentes en las mujeres adolescentes y jóvenes del municipio de El Alto, cuya situación se vio aún más agravada por la pandemia del COVID-19.</li> <li>Por otra parte, el proyecto también contribuyó al fortalecimiento de capacidades de las instancias que componen o colaboran con el sistema de protección (TT.DD Y TT.RR), con la finalidad de disminuir la brecha entre la generación de instrumentos normativos y su aplicación en los servicios de atención a las víctimas.</li> </ul>
¿En qué medida se ha demostrado válida la lógica de intervención?, los resultados planteados reflejan las mejores alternativas de solución a la problemática?, ¿las actividades planteadas fueron pertinentes y suficientes para alcanzar los resultados y objetivos planteados?					X	<ul style="list-style-type: none"> <li>A nivel de la lógica de intervención del proyecto, se encuentra coherencia entre la problemática descrita en el documento de formulación y las alternativas de solución que se plantean en la estructura del MML.</li> <li>En la puesta en marcha del resultado 2, la ejecución enfrentó algunas dificultades que indican que es necesario profundizar el desarrollo de un modelo de incubadora de emprendimientos que responda de manera específica al enfoque de economía social solidaria</li> <li>Las tres estrategias planteadas han sido validadas en procesos de intervención previos de INTERED y la FMA, su ejecución de manera conjunta ha generado una propuesta innovadora para el empoderamiento del colectivo meta priorizado.</li> </ul>
¿La identificación y priorización de titulares correspondió adecuadamente la problemática identificada? ¿La participación de los principales actores del proyecto fue la adecuada?					X	<ul style="list-style-type: none"> <li>La selección de titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones fue pertinente y coherente con la problemática que se abordó y con las estrategias propuestas.</li> <li>En la evaluación se ha verificado que el proyecto focalizó las actividades y recursos en el colectivo priorizado.</li> <li>El rango etario de intervención de la TT.DD fue muy amplio (entre los 18 años y por encima de los 30 años) . Se considera que, por las acciones que aborda el proyecto, el segmento en el cual se genera mayor aporte y cambios significativos es el comprendido por mujeres entre 18 y 25 años, debido a que presentan mayor vulnerabilidad.</li> </ul>
¿Fomentó la intervención la prevención de la violencia de género y otras normas sobre derechos humanos?					X	<ul style="list-style-type: none"> <li>La prevención y atención de la VdG fue uno de los temas centrales de la intervención, por lo que, tanto el resultado 1 como el resultado 3, centran acciones destinadas a la prevención y atención de este tipo de violencia.</li> </ul>
EFICIENCIA						
¿El proyecto utilizó los recursos disponibles de la manera más eficiente para lograr los objetivos?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se valora de manera positiva la transformación de los recursos existentes en resultados. El presupuesto y las actividades fueron suficientemente flexibles para adaptarse a los procesos de ejecución, a las necesidades de las TT.DD y a las dificultades que se dieron a lo largo del proyecto.</li> </ul>

Criterio Pregunta	Valoración					Conclusión
	1	2	3	4	5	
¿El tiempo planificado para la ejecución del proyecto fue el necesario y suficiente para alcanzar los objetivos?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>En general, el tiempo planificado fue suficiente para la ejecución de actividades, sin embargo, las dificultades que generó la alta rotación de personal incidieron en retrasos que requirieron la reprogramación de actividades y que resultó en la reducción del tiempo disponible para la implementación y acompañamiento de los emprendimientos y la consolidación de los factores de sostenibilidad que se habían previsto en el documento de formulación.</li> </ul>
¿Dispuso la intervención de una dotación de personal suficiente y apropiada?		X				<ul style="list-style-type: none"> <li>La asignación de personal técnico fue suficiente para el desarrollo de las actividades previstas en la MML.</li> <li>La FMA tuvo dificultades para garantizar un equipo técnico con las competencias necesarias para implementar las estrategias del proyecto.</li> <li>También se han identificado debilidades en el sistema de gestión de personal de la FMA que repercutieron en una alta rotación del personal y retrasos durante el primer año de implementación.</li> </ul>
¿En qué medida se persiguió y logró una coordinación y colaboración eficaz con los distintos actores, particularmente con las entidades socias y colaboradoras?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanto INTERED como la FMA han dispuesto de espacios de dialogo y coordinación, así como de herramientas y metodología destinadas a favorecer los procesos de comunicación, toma de decisiones y coordinación oportuna para una adecuada implementación de proyecto. Se valora de manera positiva, la capacidad de respuesta de ambas instituciones para reconducir el proyecto cuando se presentaron retrasos y dificultades en el proceso de ejecución.</li> <li>Con relación a la coordinación con otros actores, se considera que ha existido un relacionamiento efectivo que ha favorecido la implementación de actividades. En el caso de la GAMEA, debido a la alta rotación de personal de esta institución, se dificultaron las acciones de coordinación, sin embargo, el equipo técnico realizó los esfuerzos necesarios para favorecer la ejecución de actividades programadas. A futuro la FMA debe continuar fortaleciendo los procesos de incidencia para fortalecer el trabajo conjunto con el GAMEA debido a su rol estratégico dentro del sistema de protección.</li> </ul>
¿Se realizaron ajustes a la intervención a lo largo de la fase de ejecución para promover una mejor relación calidad-precio?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se valora de manera positiva los ajustes presupuestarios destinados a incrementar el presupuesto destinado al capital semilla, que permitió beneficiar a todas las emprendedoras favoreciendo las condiciones para implementar y sostener las iniciativas económicas en el tiempo.</li> </ul>
SOSTENIBILIDAD						
¿Los resultados y actividades planteadas por el proyecto podrán sostenerse en el tiempo a partir de los esfuerzos realizados por los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>En general, se valora que el proyecto logró abordar de manera adecuada todos aquellos factores de sostenibilidad que se habían previsto en el documento de formulación.</li> <li>El fortalecimiento de capacidades ha tenido resultados muy positivos, pero por la complejidad de las temáticas que se abordaron, se requiere que estos esfuerzos sean sostenidos en el tiempo para favorecer la apropiación.</li> </ul>
¿Los titulares de derechos del proyecto, especialmente los colectivos más				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un fuerte compromiso por parte de las TT.DD para gestionar sus emprendimientos a partir de lo aprendido. Sin embargo, el tiempo no fue suficiente para acompañar y consolidar los elementos que había sido previstos</li> </ul>

Criterio	Valoración					Conclusión
Pregunta	1	2	3	4	5	
vulnerables, podrán seguir beneficiándose de las mejoras introducidas en el proyecto una vez finalizado?						como factores de sostenibilidad del Resultado 2, en particular, el enfoque de economía social solidaria que es el eslabón más vulnerable a las limitaciones de contexto, por lo cual es posible que no todos los emprendimientos puedan sostener en el tiempo las acciones y medidas contempladas en el plan de negocio.
¿Cuáles son las acciones que mayor sostenibilidad se identifican en la intervención?				X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos de fortalecimiento de capacidades han tenido una incidencia muy importante a nivel de un cambio de actitudes en las TT.DD y se considera que es uno de los factores de mayor sostenibilidad, debido a que varias de ellas, a partir de estos procesos, han generado cambios en sus vidas vinculadas a su autonomía, independencia, visión sobre las relaciones equitativas de género, la corresponsabilidad de las tareas de cuidado, ejercicio de derechos, proyectos de vida, etc.</li> <li>Vinculado al punto anterior, se encuentra el acceso a servicios psicosociales que ha puesto de relieve la importancia del cuidado de la salud mental, que es un ámbito al cual la mayoría de las TT.DD no había prestado atención antes de la intervención y que debido a los resultados que ellas han experimentado, actualmente se constituye en una práctica importante en sus vidas.</li> <li>Finalmente, las capacidades adquiridas en la formación técnica es un factor de sostenibilidad que les permitirá continuar su formación, emprender o insertarse laboralmente en mejores condiciones.</li> </ul>

## 8 Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que nacen de las reflexiones realizadas con los equipos técnicos del proyecto y otras que surgen del análisis desarrollado por el equipo evaluador, para que a futuro puedan ser tomadas en consideración para el diseño y ejecución de proyectos que aborden lógicas de intervención y/o temáticas similares.

### A. Continuidad y duración de la intervención

La valoración general del proyecto en cuanto a logro de los resultados alcanzados ha sido muy positiva por parte de los actores entrevistados. En este marco, existe una demanda latente por parte de TT.DD y TT.RR con relación a la continuidad de las acciones iniciadas por la intervención, de manera que se puedan fortalecer y consolidar los resultados hasta ahora alcanzados.

Es particularmente importante que se pueda dar seguimiento a la sostenibilidad de los emprendimientos y acompañar a las TT.DD en este primer año de vida de sus iniciativas económicas, no solo con la finalidad de brindar soporte, sino también de generar aprendizajes sobre la eficacia y eficiencia de las metodologías, herramientas y procesos implementados con la intervención, de manera que se pueda aportar a la construcción de un modelo de intervención.

### B. Generar un modelo para la incubación de emprendimientos bajo el enfoque de economía social y solidaria

A partir de los aprendizajes generados en el proyecto, es importante que la FMA desarrolle un modelo propio de incubadora de empresas sociales, o trabaje a partir de modelos ya existentes, con la finalidad de generar una propuesta que responda al contexto de implementación y colectivo meta priorizado.

- C. Incorporar dentro de los procesos de sensibilización a hombres de las familias de las TT.DD bajo un enfoque de masculinidades e identifica estrategias pedagógicas eficaces para su sensibilización y capacitación.

Para erradicar la violencia de género (VG) debemos abordar causas y efectos, y las causas están fundamentalmente ligadas al comportamiento violento de los hombres, que tiene origen en el ambiente en el cual son socializados; las ideas, las imágenes y las normas a las cuales están expuestos configuran su comportamiento basado en las nociones tradicionales de la masculinidad. Por ello, es importante que las intervenciones que abordan VdG no solo focalicen sus acciones en las mujeres, sino también incorporen dentro de sus grupos de intervención a los hombres.

En este marco, se recomienda que en próximos proyectos se planteen actividades de sensibilización y capacitación con los hombres que componen las familias de la TT.DD, con la finalidad de incidir en que modifiquen la definición predominante de la masculinidad y que el empoderamiento y los cambios que experimentan las jóvenes estén acompañados de un entorno propicio y se evite la resistencia en el entorno familiar.

#### D. Fortalecer el sistema de monitoreo

Es importante que la FMA fortalezca el sistema de monitoreo y evaluación interna de programas y proyectos, de forma que se generen lineamientos básicos que permita el control periódico del avance de los indicadores, a la vez que debe estar articulado a metodologías y herramientas operativas de registro que permita garantizar la estandarización, calidad, comparabilidad y oportuna disponibilidad de datos para la toma de decisiones.

Del mismo modo, es fundamental que la identificación y análisis de buenas prácticas y lecciones aprendidas sea una práctica periódica y habitual, de forma que permita la retroalimentación de los procesos de ejecución de programas y proyectos.

En este sentido, se recomienda promover el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación interna que se consolide en un documento técnico que establezca:

- a. Los componentes del sistema de monitoreo y evaluación.
- b. Los participantes y sus funciones en las acciones de monitoreo.
- c. Los tipos de evaluación, las metodologías, la periodicidad y las herramientas- criterios con las que se realizarán.
- d. La metodología, alcance y estructura de los procesos de identificación, sistematización y estructura de presentación de los aprendizajes.
- e. Metodologías, procesos, procedimientos, actores y periodicidad para la rendición de cuentas.
- f. Políticas, lineamientos y espacios para el manejo y resguardo documental (medios de verificación).

Es importante que el sistema de monitoreo y evaluación de cada proyecto se articule al sistema institucional de la organización ejecutante. En este marco, también es importante que se designe a un responsable del monitoreo y evaluación que pueda acompañar de manera objetiva la ejecución de actividades, evaluar la calidad de los procesos, apoyar el desarrollo de herramientas, monitorear el progreso en el avance de



cronogramas, y supervise que se está desarrollando una adecuada cuantificación de los indicadores y del manejo documental del proyecto.

#### E. Desarrollar una metodología CAP adaptada a las temáticas que aborda el proyecto y las características de la población objetivo

La aplicación de metodología de encuestas CAP aporta en gran medida a comprender y medir de manera integral los resultados de la intervención, sin embargo, plantear este tipo de medición requiere una clara comprensión de la metodología, definir con exactitud qué variables se van a medir, establecer los parámetros de cómo éstas se abordarán en cada dimensión (conocimientos, actitudes y prácticas) y, a partir de ello, trabajar una herramienta (formulario) que se valide a través de una prueba piloto.

Es igualmente importante, desarrollar una metodología de análisis de resultados que se articule con el sistema de monitoreo y que facilite la toma de decisiones y medidas correctivas para los procesos de capacitación, sensibilización y para retroalimentar la mejora de la herramienta de recojo de información.

#### F. Procesos de capacitación especializados para el equipo técnico

En los espacios de análisis con INTERED y FMA se ha identificado que es necesario que el equipo técnico responsable de la implementación del proyecto participe en procesos de formación especializada de manera previa al inicio de actividades de la intervención, con la finalidad de garantizar que existan las capacidades necesarias para la implementación.

Este fortalecimiento puede darse a través de medios tradicionales como cursos de capacitación o partir de experiencias innovadoras como pasantías, intercambio de experiencias o procesos horizontales de transferencia de conocimiento con personal la FMA e INTERED, o de otros proyectos en los que estas instituciones participan.

De igual forma se ha visto importante que exista claridad y acuerdo con relación a la base conceptual de las principales temáticas que abordará la intervención, para que se comunique y transmita adecuadamente los mensajes a los públicos objetivo con los cuales trabajará el proyecto.

#### G. Fortalecer las capacidades de gestión de proyectos en el personal técnico

A lo largo de la ejecución del proyecto, se han identificado debilidades en cuanto al conocimiento y buenas prácticas de gestión de proyectos, lo que han incidido en retrasos en el cumplimiento de actividades, la adecuada gestión de documentación y el cumplimiento de cronogramas.

En este ámbito, es importante que la FMA promueva periódicamente el fortalecimiento de capacidades de gestión de proyectos en el personal técnico, así como procesos específicos de fortalecimiento y generación de capacidades de acuerdo con los requerimientos específicos de monitoreo y evaluación interna del ciclo de proyecto que solicita cada financiador.