

Ayuda en Acción, Agencia Española de
Cooperación Internacional para el
Desarrollo - AECID

EVALUACIÓN FINAL

PROYECTO

*“Tecnificación de la producción y comercialización
comunitaria y asociativa de alfarerías y cerámicos con
sostenibilidad ambiental” - 13-PR1-0156*

Asunción- Paraguay
Diciembre 2017

Contenido

Definiciones y siglas.....	4
1. Resumen Ejecutivo	5
2. Introducción	6
2.1. Justificación de la evaluación	6
2.2. Significancia del tema.....	6
2.3. Objetivos de la evaluación	7
2.3.1. Objetivo general.....	7
2.3.2. Objetivos específicos	7
3. Contexto	7
4. Descripción del proyecto.....	8
5. Metodología	10
5.1. Criterios de evaluación.....	10
5.2. Técnicas empleadas	12
5.3. Preguntas de la evaluación	12
5.4. Condicionantes y límites del estudio realizado.....	13
5.5. Equipo de trabajo	13
6. Análisis de la información recopilada y de los resultados	14
6.1. Pertinencia, Alineamiento y Armonización:.....	14
6.2. Eficacia.....	19
6.3. Eficiencia.....	28
6.4. Impacto	28
6.5. Sostenibilidad	29
6.6. Participación, cobertura y apropiación:.....	33
7. Conclusiones.....	34
8. Lecciones aprendidas	36
9. Recomendaciones	36
10. Anexos	38
Anexo 1. Términos de Referencia – TDRs.....	38
Anexo 2. Plan de Trabajo.....	39
Anexo 3. Listado de informantes.....	45
Anexo 4. Resumen de capacitaciones	46
Anexo 5. Lista de documentos remitidos por AeA e impresos revisados	47

Anexo 6. Guías de entrevistas individuales y grupales 49



Definiciones y siglas

AeA	Ayuda en Acción
ACE	Asociación de Cooperadoras Escolares
ADT	Área de Desarrollo Territorial
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ASOCA	Asociación de Ceramistas, Oleros y Alfareros de San Roque
CEPAG	Centro de Estudios Paraguayos Antonio Guasch
CODENI	Consejería por los Derechos de la Niñez
Cooperativa	Cooperativa Multiactiva de Trabajo, Producción, Ahorro y Crédito "Tava San Roque Limitada"
DEAG	Dirección de Extensión Agraria
INFONA	Instituto Forestal Nacional
IPA	Instituto Paraguayo de Artesanía
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIC	Ministerio de Industria y Comercio
MSPBS	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organización No Gubernamental
El Proyecto	Proyecto Tecnificación de la producción y comercialización asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental en San Roque
PIT	Plan de Intervención Trienal
SENASA	Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental
SEPA	Servicio Ecuménico de Promoción Alternativa
SNPP	Servicio Nacional de Promoción Profesional
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto
TDR	Términos de Referencia

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe corresponde a la consultoría de Evaluación Final del “Proyecto Tecnificación de la producción y comercialización asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental”, realizada por MCS Grupo Consultor a fin de evaluar el grado de cumplimiento de la ejecución del Proyecto, valorar el logro de los objetivos trazados al inicio del mismo y proporcionar insumos que puedan servir de guía para los tomadores de decisiones, gestores, ejecutores, financiadores y actores claves, para futuras intervenciones que pudieran desarrollarse dentro de la misma temática.

El Proyecto implementado por la Fundación Ayuda en Acción - AeA, fue cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional - AECID, en el área de Desarrollo de San Roque González de Santa Cruz, del Departamento de Paraguarí.

El Proyecto ha identificado las necesidades de las comunidades Matachí, Moquete y Potrero y ha contribuido a desarrollar capacidades de los/las beneficiarios/as, aunque las mismas aún deben ser fortalecidas y las organizaciones conformadas aun requieren de acompañamiento externo, que según lo relevado en campo e informado por la Unidad Ejecutora del Proyecto - UEP (AeA) estaría siendo realizado por el Centro Paraguayo de Estudios Antonio Guasch (CEPAG).

La construcción de una unidad productiva de productos cerámicos es un logro destacado del proyecto dado que constituye un salto tecnológico que permitirá a los/as beneficiarios/as producir de manera sostenible a mayor escala materiales de construcción de mejor calidad que la producción realizada en sus fincas de manera rústica. Esta unidad constituye un motivo de entusiasmo en la comunidad de San Roque por la expectativa de generar a su alrededor actividades que dinamicen la economía del municipio. Sin embargo, de la evaluación surge que así como constituye una oportunidad de crecimiento para la comunidad, esta unidad productiva constituye un desafío en materia de gestión y administración por las debilidades que aún tienen los beneficiarios/as en esos aspectos.

Las actividades del proyecto han contribuido al empoderamiento y a la autonomía económica de las mujeres beneficiarias, si bien esta última es aún incipiente y también requiere de un mayor acompañamiento externo. El liderazgo femenino ha sido fortalecido con la ejecución del proyecto y en la actualidad las mujeres forman parte de los espacios de toma de decisiones de la Cooperativa conformada para la administración y gestión de la unidad productiva.

La futura gestión de la unidad productiva requiere aun de especial atención, pues si bien las personas han sido capacitadas en administración de empresas, marketing y otros temas que deberían permitirles gestionarla, de las entrevistas individuales y grupales realizadas surge que la asimilación no ha sido suficiente, principalmente por la utilización

del español durante las capacitaciones ante un público meta esencialmente guaraní-parlante.

Un tema a considerar es que de las entrevistas y grupos focales realizados en campo surge, entre otras cuestiones, que tanto referentes comunitarios como beneficiarios/as poseen confusiones sobre la figura y los roles de las organizaciones (Cooperativa y Asociación de Alfareros) en la continuidad del trabajo conjunto en la administración de la unidad productiva, así como sobre los derechos y responsabilidades como miembros de las mismas.

2. Introducción

2.1. Justificación de la evaluación

Ante la culminación de las actividades del Proyecto “Tecnificación de la producción y comercialización comunitaria y asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental”, implementado en el Distrito de San Roque González de Santa Cruz, Paraguay, fue preciso realizar una evaluación final ex-post para dimensionar los logros y resultados obtenidos en las diferentes comunidades beneficiadas y en la vida de los beneficiarios/as.

Esta evaluación final ex-post pretende rescatar las lecciones aprendidas y realizar recomendaciones a ser consideradas en la implementación de futuros proyectos dentro del mismo eje de acción.

La ejecución de esta evaluación contó con el apoyo y la predisposición del equipo del proyecto de la Fundación Ayuda en Acción.

2.2. Significancia del tema

La evaluación final externa fue realizada por personas que no participaron directamente en la formulación, ejecución y/o administración del proyecto y centró su atención en los siguientes puntos:

- Pertinencia del proyecto (adecuación a las necesidades)
- Rendimiento del proyecto (eficiencia, eficacia y oportunidad)
- Señales iniciales de los posibles efectos y sostenibilidad de los resultados
- Coordinación de esfuerzos y adecuación a las estrategias locales y nacionales de desarrollo
- Lecciones aprendidas sobre el diseño, ejecución y gestión del proyecto
- Recomendaciones para futuras intervenciones sobre la misma temática

2.3. Objetivos de la evaluación

2.3.1. Objetivo general

El objetivo general de la Evaluación Final Externa consiste en generar información relevante para el aprendizaje y para la rendición de cuentas.

2.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención, al igual que la participación, la apropiación y la coherencia del diseño del proyecto.
- Identificar y documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Para el logro de estos objetivos, la consultoría consideró los siguientes aspectos:

- Contexto país en el que se ejecuta el Proyecto
- Coordinación entre actores implicados en la ejecución del Proyecto
- Aspectos metodológicos del Proyecto

3. Contexto

El proyecto fue implementado en Paraguay, país con una macroeconomía estable desde hace más de 25 años. Un crecimiento económico que está por encima del de muchos países de Latinoamérica y que ha alcanzado un promedio de 4,9% en los últimos 5 años, una inflación controlada dentro del rango meta y que en promedio no ha superado el 5% en los últimos 10 años, niveles de reservas internacionales que permitirán cumplir con los compromisos asumidos por varios años, entre otros, dan cuenta de una macroeconomía ordenada y destacable.

Sin embargo, los beneficios de esta situación macroeconómica no se reflejan en los indicadores sociales y no son percibidos por los grupos de menores ingresos. Es así que la estabilidad macroeconómica se contradice con los niveles de pobreza que, según datos oficiales, en el año 2016 afectaba al 28,9% de los paraguayos siendo su incidencia mayor en el área rural donde aproximadamente el 40% de las personas es pobre y el 12,2% es considerado pobre extremo.

Esta población vulnerable cuenta con escasas oportunidades de inserción económica y muchas veces se ve obligada a abandonar sus lugares de orígenes para trasladarse a las ciudades, ubicándose en asentamientos donde la informalidad en la obtención de los ingresos es la constante.

En el marco de esta realidad de escaso derrame económico y vulnerabilidad, el proyecto enfocó sus acciones en el Área de Desarrollo Territorial (ADT) de San Roque, un municipio del Departamento de Paraguarí, distante a 97Km de la Capital de la República.

En este municipio, de poco más de 12.000 habitantes, el 55,8% de los hogares tiene al menos una necesidad básica insatisfecha y 1 de cada 4 hogares no logra satisfacer su necesidad básica en capacidad de subsistencia.¹

La población del municipio se dedica a la agricultura y ganadería en pequeña escala, a las que las comunidades beneficiadas suman la actividad de extracción y procesamiento de la arcilla para la producción de materiales de construcción, entre otros motivos, debido a que el suelo en el que se encuentran no reúne las condiciones suficientes para los cultivos.

Esta última actividad, la producción de materiales de construcción, es realizada en las fincas de las familias beneficiarias de manera rústica, sin contar con todos los implementos necesarios, por lo que no alcanza los estándares requeridos actualmente en las obras desarrolladas por el Sector Construcción del país.

Dicho sector crece constantemente, en los últimos años ha desarrollado grandes proyectos edilicios y en este momento se encuentra reorientando parte de sus actividades hacia la construcción de viviendas considerando el importante déficit habitacional existente en el país, por lo que su demanda de materiales cocidos es constante y representa una oportunidad para generar ingresos a las familias beneficiarias.

Es en este contexto en que se diseñó, formuló e implementó el proyecto sometido a evaluación.

4. Descripción del proyecto

El Proyecto "Tecnificación de la producción y comercialización comunitaria y asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental", al cual se aplicó la evaluación final ex post, es una intervención cofinanciada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID y por la Fundación Ayuda en Acción.

El mismo ha sido implementado del 11/abr/2014 al 10/abr/2017 con el objetivo general de "Contribuir al Crecimiento Económico y la transferencia de conocimiento en la

¹ Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos – DGEEC (2012). Censo Nacional 2012 y Proyecciones de la población 2016

innovación empresarial de los sistemas productivos, organizacionales y medioambientales de los alfareros en la lucha contra la pobreza del Municipio de San Roque González de Santa Cruz – Paraguay”, enfocando sus acciones en las comunidades de Matachí, Moquete y Potrero.

El objetivo específico establecido es el siguiente:

“Promovidos sistemas de producción y comercialización ambientalmente viables de organizaciones de alfareros/as y ceramistas democráticamente gestionadas”.

Teniendo en cuenta estos objetivos, desde la formulación del proyecto se fijaron tres resultados esperados:

R1. Los pequeños/as ceramistas de San Roque cuentan con unidades de producción de material cocido y de alfarería para construcciones civiles y con espacios de comercialización gestionados con equidad.

R2. Los pequeños/as alfareros (oleros) de San Roque González manejan de forma sostenibles los recursos naturales de sus fincas.

R.3 - Fortalecidas las capacidades democráticas y participación de las mujeres y jóvenes alfaferas/os y ceramistas en espacios en donde se toman decisiones.

Estos tres resultados esperados determinaron las líneas de acción de la implementación que durante el primer año estuvo a cargo del socio local SEPA - Servicio Ecuménico de Promoción Alternativa.

Posteriormente, las insuficientes capacidades tanto para la ejecución como para el seguimiento del proyecto y las debilidades de gestión económico-financiera y de control interno del socio local (SEPA), condujeron a que fuera separado de la ejecución del proyecto. En este contexto y a partir del segundo año la Fundación Ayuda en Acción asumió la ejecución del proyecto con un equipo propio.

Durante la implementación del Proyecto se ha pretendido generar espacios de articulación con instituciones a nivel local y nacional como: el Gobierno Municipal de San Roque, el Instituto Paraguayo de Artesanía (IPA), el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP), el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) y el Instituto Forestal Nacional (INFONA).

El valor total de la intervención ascendió a Eur.491.677, monto que fue utilizado para implementar actividades conducentes a la promoción del sistema de producción y comercialización ambientalmente viable de las 136 familias beneficiarias, así como para fortalecer su capacidad organizativa de modo a que puedan tener una producción y comercialización sostenibles de productos cerámicos y de alfarería, mediante el uso

responsable de los recursos naturales de las fincas, y para administrar de forma adecuada los recursos generados con los productos cerámicos.

El proceso incluyó también capacitaciones sobre organización y gestión asociativa para la comercialización, administración, contabilidad y legislaciones vigentes en materias impositivas, así como sobre equidad de género, que buscaron fortalecer las capacidades democráticas y la participación de los beneficiarios y beneficiarias, especialmente las mujeres y jóvenes, en los espacios de toma de decisiones.

5. Metodología

Considerando que el proyecto evaluado fue ejecutado hasta hace pocos meses, en esta consultoría se utilizó una metodología de evaluación "ex post", también denominada "de resultados", "outcome evaluation" o "de fin de proyecto", con la que se detectaron, registraron y analizaron los resultados inmediatos y cómo estos han contribuido a los objetivos planteados en el proyecto.

Por lo tanto, no se ha realizado una "evaluación de impacto" propiamente dicha, en la que eventualmente se valorarían resultados mediatos, alejados y consolidados en el tiempo.

La evaluación tuvo por finalidad la generación de información pertinente, imparcial, válida, confiable, participativa y útil que podría ser aplicada a futuras intervenciones similares.

El trabajo evaluador tuvo su enfoque en los efectos creados por los productos y servicios generados por el proyecto, intentando explicar si las actividades desarrolladas han generado los cambios deseados y cómo y por qué lo han hecho.

Los juicios emitidos en la evaluación son consecuencia de un proceso de análisis de las informaciones obtenidas y de reflexión con los actores involucrados.

Durante la evaluación se analizaron las dinámicas sociales, ambientales y económicas de la zona de intervención, así como la definición de los roles, responsabilidades y procesos de fortalecimiento por parte de todos los actores y participantes en el proyecto: institución financiadora, equipo ejecutor, aliados estratégicos, instituciones públicas participantes, población meta, etc.

5.1. Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación empleados han sido:

- *Pertinencia:* evaluación acerca de si el diseño del proyecto respondió a los problemas y prioridades de los beneficiarios/as así como sobre la adecuación de

los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se implementó.

- *Eficiencia*: comparación de los resultados alcanzados con los recursos empleados, es decir, si los primeros son coherentes con los segundos, y evaluación sobre la implementación en tiempo y forma de las acciones.
- *Eficacia*: evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la orientación adecuada de las acciones para lograrlos.
- *Impacto*: al ser un proyecto recientemente concluido y la evaluación una "evaluación ex post", este criterio contempló la identificación y la evaluación de los efectos inmediatos producidos por la intervención sean estos positivos o negativos, directos o indirectos, esperados o no.
- *Sostenibilidad*: evaluación acerca de la continuidad en el tiempo de los efectos producidos, aun después de que la ayuda externa sea retirada.
- *Alineamiento*: valoración sobre si la intervención ha estado en línea con las estrategias de desarrollo, legislación, instituciones y procedimientos, tanto nacionales como locales del distrito de San Roque y del IX Departamento de Paraguari.
- *Armonización*: consideración sobre si el proyecto ha identificado otros actores, que intervienen en el territorio y si se han establecido mecanismos de coordinación con los mismos de modo a evitar la duplicación de esfuerzos.
- *Participación, cobertura y apropiación*: evaluación del involucramiento de los diferentes actores, y en especial los beneficiarios/as, así como acerca de si se ha llegado a los/las beneficiarios/as metas y si las acciones emprendidas se adecuan a la realidad de los mismos y contribuyeron a mejorarla. Además, este criterio implica la evaluación del grado de apropiación de los/las beneficiarios/as, las organizaciones locales y la administración local.

La evaluación realizó un análisis del contexto en el que se desarrolló el proyecto, considerando las prioridades horizontales de la Cooperación Española²:

- Inclusión social y lucha contra la pobreza.
- Promoción de los derechos humanos y gobernabilidad democrática.
- Sostenibilidad Medioambiental
- Diversidad Cultural
-

² AECID Bolivia - <http://www.aecid.bo/portal/prioridades-horizontales-de-la-aecid/>

5.2. Técnicas empleadas

En ese sentido, la metodología adoptada incluyó las siguientes técnicas y aspectos:

1. Investigación de gabinete: para la revisión general de la documentación relevante provista por el contratante, para la preparación de un cronograma de visitas, previa identificación de las instituciones y personas a ser entrevistadas.
2. Desarrollo de instrumentos cualitativos, incluyendo las guías de entrevistas semi-estructuradas y guía de pauta para realización de grupos focales.
3. Técnicas cualitativas de investigación utilizadas:
 - a. Entrevistas semiestructuradas: 16 referentes, informantes clave y actores implicados en el proyecto fueron consultados a fin de conocer sus opiniones y percepciones referentes a la evolución del mismo y los efectos observados en los beneficiarios.
 - b. Grupos focales: En la comunidad de San Roque González – Paraguarí, se realizaron 2 Focus Group, conformados por 8 personas beneficiarias, que brindaron información cualitativa de respaldo que permitió corroborar la implementación de las actividades así como también expresaron sus opiniones sobre lo ejecutado durante el proyecto así como los efectos de las mismas en sus vidas y en sus comunidades.
 - c. Visitas a las comunidades intervenidas para relevamiento de información a través de la observación directa o participante.
 - d. Entrevistas abiertas, que complementaron la información.

5.3. Preguntas de la evaluación

Con el procedimiento de evaluación final se pretendió dar respuestas a las preguntas planteadas en los TDRs y además a las siguientes preguntas relacionadas:

- a) ¿Cuál es el nivel de pertinencia del proyecto para responder a las necesidades de la población beneficiaria?
- b) ¿Qué grado de cumplimiento tienen los indicadores delineados al inicio del proyecto?
- c) ¿En qué medida los resultados obtenidos han afectado la calidad de vida de los beneficiarios?
- d) ¿Qué factores han incidido en el logro de los resultados?,
- e) ¿En qué grado se han cumplido los objetivos trazados?
- f) ¿Cuál ha sido la preponderancia de la gestión del Proyecto en el cumplimiento de los objetivos?,

- g) ¿Cuán efectiva ha sido la estrategia de asociación (partnership) para el logro del resultado?,
- h) ¿Existe coherencia entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados durante la implementación?

5.4. Condicionantes y límites del estudio realizado.

La evaluación llevada a cabo es una evaluación de cierre de la implementación del Proyecto, en el marco de un estudio cualitativo, que abarcó una visita al área intervenida, recopilación de opiniones y percepciones de los actores relevantes y de los beneficiarios, y una revisión documental de los documentos y fuentes de verificación existentes, los informes de avances, entre otros.

No representa una evaluación de impacto, propiamente dicha, sino una evaluación ex post cualitativa del grado de logro de los resultados y de los beneficios generados por el Proyecto.

Las conclusiones y recomendaciones de esta consultoría son realizadas en base a la información a la que tuvo acceso.

Cabe mencionar en este punto que por indicaciones de la Unidad Ejecutora no se realizaron entrevistas a los anteriores coordinadores, lo que consideramos pudo haber aportado mayores datos sobre los inicios del proyecto.

Así también, se deja constancia de que, debido a que al momento de la evaluación el informe final del proyecto se encontraba en proceso, no se pudo acceder al mismo y este hecho dificultó en cierta manera la determinación de los indicadores y las acciones finalmente implementadas. Cabe mencionar que, según manifestaciones de la oficina de AeA, se pretende incluir en dicho informe final del proyecto los resultados de la presente evaluación.

Por último, a fin de obtener la mayor información posible y evaluar objetivamente en base a ella, durante las entrevistas individuales y grupales nos hemos comprometido a resguardar el anonimato y la confidencialidad de lo mencionado por los diferentes actores, por lo que no se adjuntan a este informe las grabaciones y transcripciones de las mismas.

5.5. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo evaluador está conformado por los siguientes profesionales:

- Hugo Royg, Economista. Consultor principal, responsable de la coordinación de las actividades de la consultoría.

- Paola Vaccotti, Abogada. Consultora asociada. Especialista en políticas públicas, desarrollo territorial y cooperación internacional y evaluación de proyectos y programas.
- Martha Coronel, Economista. Consultora adjunta, con experiencia en evaluación de proyectos y análisis de datos.

6. *Análisis de la información recopilada y de los resultados*

Los resultados de esta evaluación tienen su base en la información resultante de la revisión documental, en el procesamiento y análisis de la misma así como de la obtenida con el desarrollo de las demás actividades de la consultoría, para lo cual se aplicaron las técnicas detalladas en el apartado metodología y se realizó una jornada de trabajo en el distrito de San Roque, Paraguarí.

Estos resultados son expuestos a continuación organizados en base a los diferentes criterios de evaluación planteados.

6.1. *Pertinencia, Alineamiento y Armonización:*

El Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española realizado en el 2007 por la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España, establece que el análisis de pertinencia debe mirar la medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades de los beneficiarios y del país socio, las prioridades globales y políticas de los asociados y donantes y el contexto socio-político en el que se desarrolla la intervención.

El concepto de armonización es uno de los principios para aumentar la eficacia de la ayuda que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE firmaron en la Declaración de París (2005), que supone un compromiso de coordinación entre las agencias donantes para evitar la dispersión de sus actuaciones, aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y construir un programa de ayuda más estable y predecible para el país socio.

Al hablar de alineamiento se valorará si la intervención ha estado en línea con las estrategias de desarrollo, legislación, instituciones y procedimientos, tanto nacionales como locales del distrito de San Roque y del IX Departamento de Paraguarí.

El Distrito de San Roque González de Santa Cruz posee numerosas carencias en diversos ámbitos y la intervención de Ayuda en Acción a través de su programa de desarrollo integral en comunidades abordó varias de éstas: seguridad alimentaria, acceso a servicios

básicos, mejora de infraestructura escolar, promoción del desarrollo rural, fomento de la empleabilidad local y acceso a recursos de la red (conectividad).

Del análisis del documento de Formulación de Proyecto para la Convocatoria Ordinaria de Proyectos de ONGD 2013, se desprende información sobre la delimitación e identificación de los problemas objeto de la intervención evaluada. Se suma el análisis de los documentos remitidos por AeA incluidos en la revisión como por ejemplo el árbol de soluciones en donde se inserta la afirmación siguiente:

“La población de San Roque tiene instalados sistemas de producción tecnificada para la producción de cerámicos cocidos y artesanías en alfarerías aplicados en San Roque, para la generación de ingresos y empleos y el fortalecimiento de la asociatividad, articulando con instituciones públicas y privadas”.

En los antecedentes para la formulación del Proyecto, se menciona como principal problema a abordar la pobreza entendida no sólo como un problema de niveles deficitarios de ingreso, sino también como falta de acceso y control sobre los recursos necesarios para asegurar el sustento y el desarrollo y la incapacidad para influir en las decisiones que afectan la vida de las personas. A su vez, se profundiza mencionando que se detecta que los pobladores de San Roque, hombres y mujeres adultos y jóvenes del área popular tienen una baja o nula cualidad técnica y organizacional, sin infraestructura productiva, con productos de baja calidad y mano de obra no calificada, con bajos niveles de ingresos económicos, y con pocas posibilidades de acceso al mercado laboral.

Los ejes orientadores de la propuesta fueron:

- Dinamizar la microeconomía local como componente principal para crear fuentes de trabajos, el mejoramiento del poder adquisitivo y la reducción de la pobreza.
- Organización y gestión asociativa, para el fortalecimiento de las organizaciones democráticas y la participación en los espacios de tomas de decisiones.
- Tecnificación de la producción, esto con el fin de mejorar las tecnologías de producción primaria y de agregación de valor, buscando la rentabilidad en las acciones emprendidas.
- Gestión de riesgos y sustentabilidad ambiental, conlleva acciones que mitiguen impactos negativos y posibles acciones negativas sobre los medios físicos, biológicos y socioeconómicos, tornando las actividades económicamente rentables y ecológicamente viables.
- Igualdad y equidad de género: para incidir en los procesos de desarrollo dirigidos a fortalecer la capacidad de las mujeres en todas las áreas de la vida, económica, social, productiva, cultural, política y medio ambiente, la división sexual del trabajo, producción y reproducción.

Se plasmaron en ese documento cinco factores claves que el Proyecto buscaba conjugar:

1. Tecnificación y mejoramiento de la producción (como oportunidad y derecho al empleo) de materiales cocidos para construcciones civiles y producción alfarera.
2. Dinamización de la microeconomía local, con la creación de fuentes de trabajos.
3. Sostenibilidad social y económica, sin ocasionar daños ambientales que requieran ser mitigados.
4. Espacio que ocuparán las mujeres, con la puesta en marcha de emprendimientos económicos y sociales, integrando componentes de organización, rentabilidad y gerenciamiento.
5. Puesta en marcha de un sistema de trabajo con fuerte énfasis a la asociatividad, la organización y gestión.

Estos problemas se caracterizaron dentro de tres grandes temas: Mujer, Pobreza y Trabajo alineados con las prioridades horizontales de la Cooperación Española.

El objetivo general del Proyecto buscaba abordar los problemas identificados y fue: Contribuir al crecimiento económico y la transferencia de conocimiento en la innovación empresarial de los sistemas productivos, organizacionales y medio ambientales de los alfareros en la lucha contra la pobreza del municipio de San Roque González de Santa Cruz – Paraguay.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2030 delinea tres ejes estratégicos:

- Eje 1: reducción de la pobreza y desarrollo social,
- Eje 2: crecimiento económico inclusivo,
- Eje 3: inserción del Paraguay en el mundo en forma adecuada.

Cada eje estratégico incorpora cuatro líneas transversales:

- (i) igualdad de oportunidades,
- (ii) gestión pública eficiente y transparente,
- (iii) ordenamiento y desarrollo territorial, y
- (iv) sostenibilidad ambiental.

Por tanto, el proyecto evaluado se alinea de manera directa con los Ejes 1 y 2 e incorpora las líneas transversales igualdad de oportunidades, desarrollo territorial y sostenibilidad ambiental.

Se ha revisado y analizado la documentación digital entregada por AeA, así como las carpetas con documentos impresos (resguardadas en la Oficina Nacional de AeA) y de este análisis se desprende que se tomó como colectivo meta la población del Distrito de San Roque, focalizando en 136 familias de 3 comunidades (Matachí, Moquete y Potrero)

que trabajan directamente en temas relacionados a la producción de cerámicos y olerías ascendiendo a 152 hombres y 95 mujeres, con 20 olerías diseminadas a lo largo de estas comunidades.

El documento menciona que como criterios de selección de las familias se consideraron las que se encuentran en situación de pobreza, que estén desarrollando trabajos de olería como actividad principal, que busquen mejorar la tecnificación de cerámicos como una opción de vida y de producción y que muestren aptitud positiva a organizarse y capacitarse.

Tanto en el documento de formulación de Proyecto como en la descripción desagregada del colectivo meta, se menciona en numerosas ocasiones que las 247 personas (152 hombres y 95 mujeres) forman parte de la Asociación (ASOCA) pero no se cuenta con un documento donde esté plasmado el listado con la identificación exacta de estas personas ni se aclara de manera explícita la fuente o forma de relevamiento de esa información. Tampoco se cuenta con el criterio de relevamiento que determinó la delimitación del alcance a un número concreto de 136 familias.

De acuerdo con los testimonios relevados con los entrevistados y los grupos focales, se conoce que al inicio de la llegada a terreno por parte de Ayuda en Acción a través de su socio local de aquel entonces (SEPA), se realizaron convocatorias públicas para conocer los problemas y necesidades de la población. En el marco de esa convocatoria es que se expone la situación precaria del trabajo de las personas dedicadas a la olería y se plantean posibles soluciones que apuntan a profesionalizar la producción.

En los testimonios de los actores entrevistados se ha esbozado que, en un principio al realizarse las primeras convocatorias en años previos a la implementación del proyecto para delimitación de problemas y necesidades asistieron gran cantidad de personas dedicadas a la olería pero que, con el correr de las reuniones, fueron quedando cada vez menos hasta terminar con un grupo de alrededor de 15 oleros que son los que constituyeron la ASOCA (Asociación de Ceramistas, Oleros y Alfareros de San Roque) y que hoy en día forman parte de los 145 socios/as de la Cooperativa. Llama la atención que varios de los testimonios tanto en las entrevistas personales como en los grupos focales, mencionan el número de "15 oleros" como los socios constituyentes de ASOCA y se percibe que este grupo se considera con mayores derechos respecto al resto de los socios. Varios de estos "15 oleros" son actuales miembros de la Comisión Directiva de la Cooperativa.

Durante el tiempo que ha transcurrido desde la identificación de los problemas y la ejecución de la intervención, las necesidades de los beneficiarios directos no han sufrido cambios por lo que la correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria puede considerarse coherente.

El Plan de Intervención Trienal – PIT 2012-2014 en el Área de Desarrollo Territorial - ADT San Roque (AeA y SEPA) identificó los actores implicados en el territorio en aquel momento.

1. Instituciones estatales:
 - Dirección de Extensión Agraria-DEAG, dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG
 - Centro de salud local dependiente de la Novena Región Sanitaria, con asiento en Paraguarí, que responde al Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social-M.S.P.B.S.,
 - Gobernación de Paraguarí,
 - Intendencia Municipal,
 - Junta Municipal,
 - SENASA (Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental),
 - CODENI (Consejería por los Derechos de la niñez) dependiente de la Municipalidad,
 - Cuerpo Docente.
2. Otras organizaciones:
 - Consejo de Desarrollo Local: conformado por líderes comunitarios, electos en asambleas populares en las distintas bases. Actualmente no activo.
 - Juntas de Saneamiento: 9 comunales y 1 privada en San Roque. Son las encargadas de la provisión de agua en el Distrito.
 - ACEs (Asociación de Cooperadoras Escolares).
 - Comité de niños/as: conformado por niños/as de las compañías de San Roque,
 - Consejo Municipal de la niñez y la adolescencia: constituido por ley N°1.680/01 y conformado por el Intendente Municipal, un miembro de la Junta Municipal, ONGs sin fines de lucro y de bien público, comisiones vecinales y organizaciones de los niños/as, cuyo objeto principal establecido por ley es de regular los derechos, garantías y deberes del niño y del adolescente.
 - Radio Comunitaria.
 - Asociación de Productores.
 - Comités de Pequeños Productores.

En cuanto a la identificación de otros donantes o cooperantes internacionales que intervengan de manera directa en el territorio, no se han identificado. Tampoco se han identificado organismos no gubernamentales locales, regionales o internacionales que intervengan en el territorio.

El mismo PIT menciona en numerosas oportunidades la importancia del Consejo de Desarrollo Local el cual de acuerdo con el relevamiento en terreno, se ha identificado que no se encuentra activo actualmente.

La única institución local para la cual se ha identificado acciones de coordinación en el contexto de la intervención del proyecto evaluado es la Intendencia Municipal.

La coordinación se ha dado en la etapa de identificación del problema y diseño de la intervención. Luego en el proceso de ejecución del proyecto, la coordinación se ha sustentado sobre algunas actividades o acciones en las cuales se ha requerido el acompañamiento de la Intendencia.

Las referencias de los beneficiarios a las acciones de la Intendencia tienen relación con el uso de un tractor para nivelación del terreno en donde fue construida la fábrica, y en la aprobación de los planos de la fábrica y fiscalización de obras.

El Intendente actual ha manifestado estar a disposición para colaborar con la Cooperativa, sin embargo, la percepción de los hombres miembros de la misma es que no podrán conseguir colaboración del Jefe Comunal al no pertenecer al mismo signo político.

La percepción de otros entrevistados es que los hombres miembros de la Cooperativa (específicamente los miembros de ASOCA) ni siquiera se esforzaron en realizar gestiones para obtener apoyo de la Intendencia, respaldados en el prejuicio de la diferencia de signo político.

Sin embargo, las mujeres miembros de la Asociación de Alfareras han manifestado que ante diversas solicitudes de colaboración que han presentado, el Jefe Comunal (y la Intendencia) siempre han prestado su apoyo aunque tampoco coinciden con su signo político.

En este contexto, el resultado de la coordinación de actividades con la Intendencia puede percibirse como limitado sin la posibilidad de asegurar que no exista apertura de parte de la institución.

La Asociación de Alfareras ha concretado una vinculación positiva con el Grupo de Feriantes con quienes se ha asociado para participar de la feria semanal que realizan y en la cual las Alfareras exponen y venden sus productos.

La inserción reciente y posterior a la finalización de la ejecución del proyecto evaluado, de la ONG Centro de Estudios Paraguayos Antonio Guasch - CEPAG, en un rol de apoyo al fortalecimiento de la Cooperativa, suma un actor nuevo a este panorama posibilitando la profundización del relacionamiento con los actores locales.

6.2. Eficacia

En la evaluación de la eficacia del proyecto se verificó el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la orientación adecuada de las acciones para lograrlos. El proceso

de evaluación incluyó las actividades, descritas más arriba en el apartado de metodología, que permitieron examinar los resultados y productos alcanzados según se plantean en los TDRs y que son presentados más abajo vinculándolos a los indicadores y resultados planteados.

O.E. - Promovidos sistema de producción y comercialización ambientalmente viable de organizaciones de alfareros/as y ceramistas democráticamente gestionadas

I.1.O.E - 136 familias dirigidas por hombres y mujeres que incrementan sus ingresos y/o utilidades entre un 10 y un 20 % a través de actividades económicas productivas promovidas por el programa de Ayuda en Acción

En este indicador cabe mencionar previamente que resulta difícil establecer la cantidad de familias finalmente beneficiadas por el proyecto, dado que se entiende que son las de los socios de la Cooperativa Tava San Roque y de la Asociación de Artesanos y Artesanas Tavapy.

Existen cuestiones que dificultan la medición: la primera de ellas, los/las 23 socios/as de la Asociación de Artesanos/as también son socios de la Cooperativa; y la segunda, en la lista actual de socios de la Cooperativa pueden observarse varios apellidos iguales y mujeres con apellidos de casada iguales a los de otros socios lo que indicaría que son componentes del mismo hogar. Uno de los informantes claves mencionó que *“El proyecto exigía 136 familias, tenían 67 socios y se incrementó. Si se fijan, son todos de las mismas familias”*.

A pesar de ello, es de destacar el involucramiento que implica el hecho de que la cantidad de miembros de la cooperativa haya pasado de los 67 iniciales, registrados en el acta de constitución de la cooperativa de fecha 23/08/2015, a 145 con la incorporación de los 78 nuevos socios realizada según resolución del Consejo Directivo de fecha 27/07/2017, fecha posterior a la finalización del proyecto.

En cuanto al incremento de los ingresos de los beneficiarios y beneficiarias, por el lado de la producción de cerámicos no pudo ser constatado dado que la fábrica no estaba aún en funcionamiento al momento de la visita de campo.

Ahora bien, por el lado de los ingresos por la venta de productos de alfarería se cuenta con escaso respaldo documental que demuestre un incremento de los mismos. De hecho, solo se tiene un resumen de distribución de los ingresos por venta de una de las ferias y las planillas de ingresos y egresos de la Asociación de Artesanos/as de los meses de octubre/2016 a mayo/2017 que se resumen en el cuadro siguiente.

Ingresos por ventas de productos de alfarería

#	Mes	Ventas Guaraníes
1	oct-16	295.000
2	nov-16	619.000
3	dic-16	360.500
4	ene-17	411.000
5	feb-17	-
6	mar-17	-
7	abr-17	671.250
8	may-17	861.000
Total ingresos		3.217.750

El total de ingresos de 8 meses es de Gs.3.217.750, arroja un promedio mensual de ingresos por ventas de productos de alfarería de Gs.402.219.- que distribuidos al 50% entre la asociación y 50% para los 15 artesanos/as que trabajan en la elaboración de los productos da un promedio mensual por persona de Gs.13.407, lo que representa €.2,0, al tipo de cambio a mayo/17 de Gs.6.394/€.-

Sin embargo, el grupo de artesanos/as ha ido ganando experiencia tanto en la producción como en la venta, que ya se puede observar en los resultados de las ferias de abril y mayo donde los ingresos por ventas mejoraron notablemente. De hecho, las artesanas mencionaron que en la última feria realizada antes de la visita de campo el ingreso total habría alcanzado Gs.1.395.000, que al ser distribuido entre asociación y los/las artesanos/as da un promedio de Gs.46.500 por persona (€.6,9, al tipo de cambio de Gs.6.750/€), más que el triple del promedio de los ocho primeros meses.

Por otro lado, en los grupos focales se mencionó que los ingresos de los artesanos y artesanas son muy dispares porque dependen de su capacidad de elaboración de productos de alfarería así como también de que perciban adicionalmente comisiones por la venta, de modo a que en la última feria realizada los ingresos de los socios/as variaron entre Gs.5.000 (€.0,7) y Gs.250.000 (€.37,0).-

“La persona que tiene el menor ingreso es de Gs.5.000 y la que gana más lleva Gs.250.000. En total las que produjeron fueron 15 personas” (Participante de grupo focal)

A pesar de ser pequeñas, estas entradas de dinero constituyen un alivio para las familias beneficiarias, de hecho son generadas por mujeres que antes no tenían ingreso alguno y se dedicaban exclusivamente a la atención del hogar en el horario de la mañana y al ocio en el horario de la tarde.

La unidad productiva consta con las obras civiles como con las maquinarias principales necesarias para la producción.

En el acta de entendimiento de fecha 12/07/2016 firmada entre los representantes de la Cooperativa y de AeA constan los compromisos de cada parte respecto a esta unidad productiva. Sin embargo, se observa una falta de comprensión entre los/as beneficiarios/as sobre el alcance real de la contrapartida asumida por la Cooperativa, dado que los participantes de los grupos focales y los actores claves entrevistados mencionaron que el retraso en la ejecución hizo que se enfrentara un aumento de los precios de los insumos y maquinarias, por lo que por un lado, tuvieron que asumir ellos la construcción del secadero y completar el piso de la fábrica (ambas cuestiones previstas como contrapartida en el acta de entendimiento), y por el otro, está pendiente la colocación del tensor, que también forma parte de la contrapartida, así como la construcción de otro secadero más para que se pueda trabajar con eficiencia y mejorar los tiempos de producción, así como un pararrayos adecuado para que las tormentas no afecten las maquinarias, que actualmente se encuentran aseguradas.

"Ahora que se entregó (a Ayuda en Acción), no se entregó al 100%. Muchas cosas quedaron a cargo nuestro otra vez. Un proyecto tendría que estipular todo. Acá la gente quiere trabajar pero no tiene dinero y justamente ese era el problema" (Participante de grupo focal)

Esta última afirmación denota falta de claridad en la comunicación oportuna y adecuada por parte de los referentes hacia los beneficiarios/as sobre lo que el proyecto contempla y sobre lo acordado.

Por otro lado, en las entrevistas y grupos focales los beneficiarios mencionaron ciertas fallas en las obras, tales como: apertura de los hornos muy grande que tuvo que ser corregida, paredes de mampara del bloque administrativo y de exposición que se mueven, y por último rajaduras en el cimiento del horno y del depósito. Estas situaciones fueron corroboradas por la consultoría y las fotografías se encuentran en el Anexo Fotográfico. No obstante, al no ser esta una consultoría de evaluación técnica de la infraestructura construida, no nos encontramos en condiciones de emitir opinión técnica al respecto sino simplemente plasmar lo relevado en las entrevistas y grupos focales con beneficiarios de modo a que sea considerado entre las cuestiones a conversar con ellos.

"Faltan unas cuantas cosas todavía. Errores que luego vinieron los de Tobatí y nos dijeron que se hicieron mal. Estamos mandando arreglar. El piso falta terminar". (Participante de grupo focal)

A pesar de ello, se valora positivamente la construcción de la fábrica de cerámicos, las esperanzas de los beneficiarios/as y la comunidad en general están puestas en ella y la expectativa es que contribuya a dinamizar la economía y a mejorar sus ingresos una vez que se realice la producción de ladrillos y otros productos cerámicos. Esto último se estaría dando con la compra de la arcilla de las fincas de los beneficiarios y con la distribución de los excedentes de la cooperativa.

La instalación de esta fábrica constituye una oportunidad para la comunidad toda y representa una posibilidad de elaborar productos de mayor valor lo que se espera genere en un futuro mediano excedentes a ser distribuidos entre los socios de la cooperativa. Los pequeños productores producen en promedio 25.000 ladrillos comunes al mes que son vendidos a Gs.300.000 el millar (€44,4), mientras que la fábrica tiene la capacidad para producir mensualmente 105.000 ladrillos cerámicos, cuyo precio promedio actual si son recogidos de San Roque es de Gs.800.000 el millar (€118,5) y que tienen una alta demanda ya expresada por varios potenciales compradores.

Los productores son conscientes de que para obtener mayores beneficios de la producción deben evitar intermediarios para obtener mejores precios.

“Nosotros vamos a visitar los depósitos de materiales y vamos a hablar con los patrones³ de aquí y de Carapeguá⁴. También les vamos a ofrecer a los camiones que pasan por la ruta con materiales, cuyos choferes ya nos preguntan si la fábrica ya produce” (Participante de grupo focal)

1.3.O.E - 136 familias locales que participan en procesos de capacitación, organización y gestión participativa, fortalecen la asociatividad y articulan con instituciones públicas y privadas para la comercialización de sus productos

En lo relacionado con las capacitaciones, se realizaron varias, entre ellas las vinculadas a la producción, marketing, empoderamiento de marca, liderazgo y participación de mujeres en espacio público, gestión asociativa, cooperativismo. A los que se sumaron los cursos impartidos por el SNPP con el apoyo logístico y en insumos de AeA.

En la revisión documental se pudo observar los listados de asistencia a algunas de ellas, cuyo resumen se encuentra en los Anexos, y en los mismos se observa una amplia mayoría de mujeres presentes, con excepción de aquellas referidas a la capacitación en

³ Patrón para el olero de San Roque es aquella persona que adquiere, y en la mayoría de las veces, retira los ladrillos de su finca

⁴ Carapeguá, ciudad del Departamento de Paraguarí, vecina a San Roque.

la producción de cerámicos en la fábrica, a las que asistieron entre 4 y 7 personas, de las que 2 eran mujeres.

En conversaciones con el Director Regional del Servicio Nacional de Promoción Profesional - SNPP, el mismo mencionó que el SNPP impartió cursos de capacitación con un promedio de asistencia de 15 personas. Entre los cursos impartidos por el SNPP en el marco del proyecto se encuentran: Administración de empresas, Secretariado Ejecutivo, Elaboración de Plan de Negocios.

Si bien, los beneficiarios mencionan haber sido capacitados para administrar la cooperativa y por tanto, gestionar la unidad productiva, de sus expresiones se desprende que aun necesitan fortalecerse en esa área, que no les queda claro el manejo de costos y tampoco cual va a ser el modelo de gestión luego de la puesta en marcha de la fábrica, por lo que aun necesitan acompañamiento en este aspecto.

“Solamente en la parte administrativa necesitamos alguien que pueda manejar correctamente y eso es lo que nos está faltando” (Participante d grupo focal)

Si bien hubo buena recepción de los diferentes talleres, un tema pendiente es la comprensión total de lo planteado durante los mismos, especialmente, por las limitaciones que se presentan cuando se utiliza mayormente el español ante un público meta guaraní-parlante, lo que hace que el grado de internalización sea mínimo. La presencia física de las personas no implica que hayan asimilado completamente lo que se les enseña.

“En ocasiones vienen personas que no hablan guaraní y no entienden lo que la mayoría quiere expresar. La comunicación en sí se hace difícil y por tanto la comprensión” (Participante de grupo focal)

Por otro lado, en lo referente a la producción, queda pendiente que las personas capacitadas retransmitan lo aprendido a los demás para asegurar el uso adecuado de la maquinaria y evitar que se dañe.

En cuanto a la asociatividad, un logro destacable del proyecto es que las artesanas/os estén produciendo en el marco de una Asociación totalmente formalizada, en un ambiente de diálogo y construcción conjunta. La Cooperativa también se encuentra formalizada pero aun presenta dificultades de comunicación entre sus miembros, como ejemplo, la comunicación de la realización de la asamblea no fue compartida con todos los miembros.

1.4.O.E. - Al menos 30 % de las mujeres ocupan cargo directivos en el consejo de administración de la cooperativa

Este indicador, que fuera incorporado con las modificaciones realizadas para la continuidad del proyecto, fue cumplido. La lista actual del Consejo Directivo de la Cooperativa muestra entre los miembros a 6 mujeres y 9 hombres, es decir, el 40% de los miembros son mujeres.

R1. Los pequeños/as ceramistas de San Roque cuentan con unidades de producción de material cocido y de alfarería para construcciones civiles y con espacios de comercialización gestionados con equidad.

Como se mencionó más arriba la unidad de producción de material cocido está lista. Los/as oleros/as pronto estarán produciendo cerámicos de manera masiva, pero necesitan mejorar su capacitación en el uso de la maquinaria y retransmitir lo aprendido a los demás beneficiarios/as considerando que pocos asistieron a las capacitaciones impartidas. Considerando que no se ha procedido aun a producir masivamente en la fábrica, los oleros/as no han iniciado aun la comercialización de los productos cerámicos y tampoco han podido establecer acuerdos de ventas.

Por su parte, los alfareros/as aun deberían fortalecer su capacidad de producción de modo a reunir las piezas necesarias para llenar el horno, actualmente producen aproximadamente 50 piezas por semana entre vasos, macetas y otros, lo que resulta insuficiente para el nuevo horno y está distante de lo previsto en el análisis de rentabilidad realizado inicialmente: "una quema por mes de parte de las/os alfareras/os en los dos hornos construidos para lo cual se necesitarían 3.100 piezas".

"Tenemos que juntar muchísimos productos, entre macetas grandes, medianas, pequeñas, otros productos, creo que son más de 1.000. Para juntar esa cantidad, el tiempo es el principal factor del que no disponemos, o a veces no conseguimos quien nos prepare para nuestra arcilla" (Entrevistada)

En cuanto a la comercialización, las/los alfareras/os realizan una feria semanalmente, que es muy valorada por la comunidad porque ayuda a mejorar el nivel de actividad y constituye un espacio de dispersión y entretenimiento. Además, promocionan sus productos vía redes sociales: cuentan con una página de Facebook y utilizan Whatsapp, incorporando de esta manera nuevas tecnologías.

R2. Los pequeños/as alfareros (oleros) de San Roque González manejan de forma sostenible los recursos naturales de sus fincas.

Lo relevado y/u observado en cuanto a este resultado es cuanto sigue:

- Fueron identificadas 53 hectáreas para el abastecimiento de la materia prima.
- En el 2016 se montó un vivero en la finca de una alfarera, en el que fueron cultivados plantines de eucaliptos y especies nativas, y posteriormente, se procedió a trasplantarlos a los espacios públicos y privados. Al momento de la visita el mismo se encontraba descuidado y sin plantines.
- Se reforestaron 35 hectáreas públicas y privadas, en su gran parte con eucaliptos y se cuenta con un Plan de mitigación de impacto ambiental en 35has.
- Algunos productores prefirieron no reforestar en sus fincas, lo que genera un cuestionamiento sobre su comprensión acerca de la necesidad de reforestar para preservar el medio-ambiente. Si bien sus fincas son pequeñas podrían haber cultivado al menos una hilera de plantines.

“Más del 50% de los que reforestaron no son socios de la cooperativa. Se reforestaron 35 hectáreas. Ofrecimos a los socios reforestar pero no quisieron porque no tienen espacio en sus fincas”. (Entrevistado)

R3. Fortalecidas las capacidades democráticas y la participación de mujeres y jóvenes alfareros/as y ceramistas en espacios donde se toman decisiones.

La Cooperativa, constituida en 23/08/2015 está actualmente conformada por 145 socios, lo que supera la meta de 80 miembros establecida en la matriz del proyecto, su Consejo directivo está compuesto por 40% de mujeres y 60% de hombres.

La Asociación Artesanos y Artesanas, constituida el 22/02/2017, y entre sus miembros cuenta mayoritariamente con mujeres.

Los miembros de ambas organizaciones fueron capacitados en gestión, gerenciamiento y liderazgo, aunque manifestaron que les falta una mayor asimilación sobre todo en lo referente a gestión. Las mujeres fueron mayoría en las capacitaciones, actualmente ocupan espacios de decisión en la Cooperativa y administran la feria de comercialización que se realiza en el centro de San Roque.

La participación juvenil es menor a la de las mujeres y no se logró la meta de involucrar a 15 jóvenes en el marketing empresarial. Sin embargo, su participación aunque minoritaria es de por sí importante por su mejor formación, sus conocimientos y su aporte de nuevas tecnologías.

En la capacitación en equidad de género participaron mayoritariamente mujeres, y sus efectos son destacables: el grado de involucramiento de las mujeres en espacios de decisión ha aumentado, las artesanas generan sus pequeños ingresos que aumentan su autonomía, se distribuyen las tareas domésticas con los miembros hombres de sus hogares, aprendieron aprovechar mejor su tiempo y están consolidándose como asociación. En ese sentido gestionaron ante la intendencia el permiso correspondiente para la instalación de la feria logrando el apoyo para la misma.

6.3. Eficiencia

En el análisis de la eficiencia de proyecto se evaluó que los resultados alcanzados estén acordes a los recursos empleados, es decir, si los primeros son coherentes con los segundos, y si las acciones fueron implementadas en tiempo y forma asegurando el logro de los resultados esperados.

Cabe mencionar que, a causa de la debilidad de gestión del socio local (SEPA) durante el primer año de ejecución, las actividades del proyecto sufrieron un retraso importante. Sin embargo, una vez que AeA asumió la ejecución directa del proyecto, las actividades fueron retomadas y los recursos utilizados en los rubros asignados sobre lo cual existen documentos que respaldan los procesos de adquisición realizados por AeA, con posterioridad a la salida del SEPA.

El efecto más importante de la forma de gestión del SEPA y su posterior desvinculación, que pudo observar esta consultoría en materia de eficiencia fue la interrupción en las actividades de consolidación organizacional y el distanciamiento generado entre la UEP y los beneficiarios.

Los recursos utilizados tienen correlación con el potencial de la fábrica, pero queda por verse más adelante si las organizaciones logran consolidarse como productores a escala y buenos administradores del emprendimiento para evaluar si los beneficios generados son superiores a los costos. No obstante, la evaluación permite ver que el proyecto ha reavivado el entusiasmo de la gente lo que constituye un beneficio destacable.

6.4. Impacto

Al ser un proyecto recientemente concluido y la evaluación una "evaluación ex post", se entiende como impacto la evaluación de los efectos inmediatos producidos por la intervención sean estos positivos o negativos, directos o indirectos, esperados o no.

En ese sentido, la construcción de la fábrica ha influenciado positivamente a los grupos beneficiarios al representar para ellos una esperanza para salir adelante y aumentar sus expectativas de encontrarse en un futuro no muy lejano en una situación mejor. El entusiasmo generado en los/las beneficiarios/as es un impacto positivo a considerar.

“Estamos felices y entusiasmados de tener la fábrica en la comunidad, porque va a generar fuente de trabajo y mover la economía y ayuda a mejorar la imagen de la ciudad” (Entrevistada)

Si bien, existe cierta confusión sobre la cantidad de personas que podrían ser contratadas en la fábrica, lo que sin dudas valoran todos los entrevistados y participantes de grupos focales es que gracias a ella se producirán otras actividades.

La producción de artesanías ha contribuido positivamente en la vida de las mujeres y varones artesanos, representa un espacio donde desarrollar su creatividad y compartir con sus pares, además de generarles pequeños ingresos que les dan cierta autonomía. Así también, la feria constituye un punto de encuentro para los residentes en San Roque y los que circulan por la ruta.

“La gente tiene un lugar para ir a ver lo que hay, se desestresa y se tranquiliza, si no tiene plata, igual es un lugar de encuentro. Psicológicamente es bueno” (Entrevistada)

El proyecto ha fortalecido la capacidad de liderazgo de las mujeres, en una sociedad eminentemente machista, en la actualidad ellas conocen sus derechos y los ejercitan, así como también ya forman parte de los espacios de toma de decisiones de la Cooperativa.

6.5. Sostenibilidad

El análisis de sostenibilidad busca evidenciar la continuación de los beneficios de una intervención después de concluida. En este caso, concluido el proyecto en abril de 2017 y habiendo sido entregado el producto principal a AeA, la fábrica, en el mismo mes según acta de recepción, se exponen a continuación algunas percepciones y hallazgos respecto a este criterio y sus diversas dimensiones:

Sostenibilidad de la gestión (técnica):

De acuerdo al relevamiento de información, se debe tener en consideración varios aspectos que pueden ser divididos de acuerdo al objeto a gestionar:

- Gestión de la Propiedad del terreno: el terreno en donde se encuentra asentada la Fábrica será cedido en condominio a tres personas jurídicas, siendo éstas (i) 45% a nombre de la Cooperativa, (ii) 45% a nombre de la Asociación de Artesanos/as y (iii) 10% a nombre de la ONG CEPAG. La cesión de la propiedad en condominio involucra derechos y obligaciones como ser a modo de ejemplo el pago de impuestos. Es un aspecto de suma importancia, la aclaración de

responsabilidades, que según manifestaciones de AeA ya fue realizada, respecto a esto ya que preocupa esencialmente cómo se realizará la cobertura de esas responsabilidades por parte de CEPAG (infiriendo que la Cooperativa y la Asociación de Alfareras obtendrán recursos de sus propios excedentes y producción).

- Gestión de la Fábrica: ésta se encontrará a cargo de la Cooperativa. Si bien la Comisión Directiva y algunos socios más activos tienen claridad acerca de la necesidad de un Gerente (requisito exigido por INCOOP), preocupa la obtención de recursos para la contratación de este profesional siendo que aún no ha comenzado la producción de la fábrica. Preocupa que los actuales asesores en temas sensibles (legales y contables) sean parientes directos del Presidente de la Comisión Directiva, sobre quien existe manifestaciones de desconfianza por parte de algunos socios basadas en experiencias pasadas en otros ámbitos comunitarios.
- Gestión de la maquinaria de producción: Un aspecto a conversar y considerar en la futura gestión son las manifestaciones de los beneficiarios respecto a que no se sienten suficientemente capacitados en el uso de la maquinaria de producción. Inclusive han manifestado desconocer las necesidades de cambio de aceite y mantenimiento, habiendo comentado varios de ellos a modo de anécdota que ya se ha descompuesto el motor y que lo han abierto para “ajustar algunas tuercas” sin saber con precisión lo que estaban realizando. Respecto a los diversos momentos de capacitación acerca del uso de la maquinaria, se han manifestado cuestiones a considerar: si bien AeA ha comunicado a la Comisión Directiva de la Cooperativa sobre las capacitaciones, los participantes de los grupos focales manifestaron que no todos recibieron la invitación y que los socios que recibieron la comunicación lo hicieron con escasa antelación imposibilitando esto su participación (“sobre la hora”), las capacitaciones realizadas por los profesionales brasileiros no fueron efectivas ya que el idioma fue una limitante de doble vía (para los beneficiarios y para los técnicos brasileiros que no los comprendían). Se aclara que la queja respecto a la recepción de la invitación no se realiza sobre AeA sino sobre el Comité Directivo de la Cooperativa. De hecho, en varias oportunidades, los entrevistados manifestaron que el Comité Directivo gestiona las convocatorias de esta manera restrictiva y selectiva, por ejemplo al realizarse las capacitaciones para el uso de la maquinaria o la segunda Asamblea. Al momento de la visita de campo, se encontraban compartiendo un proceso de aprendizaje para el cual han convocado a un baqueano (obrero) de una fábrica similar ubicada en la Ciudad de Tobatí y que posee amplia experiencia en el rubro.
- Gestión de la Cooperativa: algunos de los socios de la Cooperativa comprenden el fin de la figura jurídica. Otros (incluyendo miembros de la Comisión Directiva) poseen una confusión respecto a los límites de su membresía como socios a título particular (persona física) frente a una persona jurídica como es la Cooperativa.

Una de las manifestaciones que se repitió tanto en entrevistas como en los grupos focales, fue la preocupación de algunos socios respecto a sus herederos. Se infiere que no existe claridad respecto a los derechos que implica ser socio de la Cooperativa y miembro de la Comisión Directiva, dándose esta misma situación respecto a la propiedad del terreno. Parece haber una idea de propiedad personal (tanto del terreno como de la fábrica y de la cooperativa) que trasciende los límites de lo establecido y que hace suponer a algunos socios que generarán derechos de sucesión (hereditarios) para sus descendientes.

- Gestión de la Asociación de Alfareras: existe una confusión respecto al destino de los recursos generados por la producción de las alfareras. No hay claridad acerca de si estos recursos de la venta de alfarería serán repartidos de manera directa a los miembros de la Asociación o si será incluido dentro de las ganancias de la Cooperativa. Esta confusión genera malestar especialmente en los hombres miembros de la ex ASOCA, ya que argumentan que las mujeres miembros de la Asociación se beneficiarían de los ingresos de su producción de manera directa, utilizando el predio de la fábrica y que luego se beneficiarían también de los excedentes de la Cooperativa sin contribuir a la misma.

Sostenibilidad económico-financiera:

- Los socios de la Cooperativa alegan que se les ha dificultado contar con la primera producción realizada enteramente en la fábrica, porque se encuentran con escasez de recursos financieros para cubrir los costos que la misma involucra. Asimismo sostienen que la obra fue entregada a AeA sin haber sido terminada. Algunos de los socios tienen nociones (no claridad) acerca de la contrapartida a la que se comprometieron y que incluye la realización de ciertos aspectos concretos para la finalización de la obra, lo que denota falta de claridad en la comunicación entre referentes de la Cooperativa y los/as beneficiarios/as.

De esta confusión surge que algunos de los miembros la Cooperativa argumentaran que no "vino la plata" suficiente para realizar todo lo que necesitaban y que en su momento, aproximadamente en el año 2009, se planificaron 3 fábricas contemplando la infraestructura necesaria para una producción a gran escala. Así también manifestaron que se necesitan 4 hornos de los cuales 2 fueron culminados con fondos del proyecto, lo cual según AeA estaría por encima de la capacidad de colocación de la producción en el mercado local.

Si bien los recursos del proyecto fueron utilizados en los rubros asignados, faltaría complementar la infraestructura con: un secadero (otro galpón), un galpón para la arcilla y paredes al galpón que está construido, con el fin de producir sostenidamente sin depender de las inclemencias del clima.

Atendiendo lo expuesto, la percepción es que no hay un total entendimiento acerca de que la infraestructura debe ser fortalecida por la Cooperativa, sino que existe la posibilidad de que no lo hagan a la espera de que alguna entidad (pública o no gubernamental) les proporcione los fondos necesarios. Algunas personas que deben prestar servicios en la fábrica de manera voluntaria (que constituye contrapartida), alegan que les dificulta hacerlo porque no perciben ingresos por esos servicios y priorizan otras actividades que sí les dan ingresos.

Un aspecto a fortalecer es la formación en temas como cooperativismo, administración, comunicación institucional interna y externa. La formación debe ir acompañada de una comprobación de que los conceptos han sido comprendidos e internalizados ya que en los medios de verificación se encuentran evidencias de la realización de encuentros con estos fines, pero al relevar las entrevistas y los grupos focales, ha sido reiterativa la referencia a debilidades respecto a estos temas.

Retroexcavadora: el informe de MAZARS llamaba la atención sobre la retroexcavadora adquirida con fondos del proyecto dado que en el reglamento de uso de la retroexcavadora contaban con una cláusula de uso preferencial para socios fundadores (miembros de ASOCA) generando mayores costos para las otras categorías de socios. Esto generaba un beneficio para un grupo reducido, afectando al resto de los socios y corrompiendo el sentido de solidaridad del cooperativismo. La retroexcavadora se encontraba al momento de la visita de campo en el predio de la fábrica. Se sugiere realizar un nuevo reglamento de uso avalado por la Cooperativa para garantizar su correcta utilización.

Sostenibilidad político-institucional y social:

- Este aspecto dependerá de la estimulación del relacionamiento de la Comisión Directiva de la Cooperativa con entidades públicas como la Intendencia Municipal, entre otras. Asimismo se evidencia la importancia de la vinculación con INCOOP para generar posibilidades de instalación y fortalecimiento de capacidades relacionadas a la gestión. La transparencia y comunicación son aspectos fundamentales que deben ser fortalecidos para generar y profundizar la confianza de los socios y garantizar de esa manera la sostenibilidad de las organizaciones como Cooperativa y como Asociación de Artesanos/as. Preocupan afirmaciones como "*Nuestro proyecto lo manejamos un grupo de personas y siempre tenemos en cuenta a nuestros socios, en ocasiones nos cuestionan, pero eso es normal*", denotando un sentido de apropiación incorrecto de la gestión de la Cooperativa y la fábrica.
- Luego de la Asamblea de constitución de la Comisión Directiva de la Cooperativa, se llamó a una segunda Asamblea a la cual no fueron convocados todos los socios en tiempo y forma (algunos manifestaron inclusive no haber sido convocados) y

cuyo objetivo era el de sumar nuevos socios. Algunos entrevistados manifestaron que en ese momento fueron incorporados preferentemente familiares de miembros de la Comisión Directiva (llama la atención la reiteración de algunos apellidos en el listado). Esto sumado a la negativa de incorporar a nuevos socios, genera la situación de aseguramiento de mayorías en las próximas Asambleas.

Sostenibilidad ambiental:

Este aspecto es de alta sensibilidad ya que desde el inicio del proyecto, se ha cuestionado su impacto en el medioambiente. Como resultado del relevamiento, se llama la atención especialmente en estos aspectos: la contaminación de la quema, la deforestación por utilización de leña, el posible daño de los humedales por reforestación casi en su totalidad con eucaliptos, la escasa reforestación (habiéndose previsto 360 hectáreas y concretado solamente 35 hasta el momento), la utilización de arcilla, arena y lodo sin previsión de límites y la generación de pozos a causa de la extracción. El vivero se encuentra desarticulado. Si bien tienen claridad acerca de que en el predio de la fábrica debe generarse un nuevo vivero, no se han internalizado nociones acerca de la utilización racional de los árboles para obtención de madera para las quemas. Además se ha cumplido con el 10% de lo inicialmente previsto para reforestación y si bien no se ha logrado obtener un porcentaje exacto, la reforestación con especies nativas ha sido mínima y se ha dado preferentemente en espacios públicos.

6.6. Participación, cobertura y apropiación:

En cuanto a la participación, esta consultoría evaluó si los actores, y en especial los/las beneficiarios/as, han sido implicados en las diferentes etapas de la intervención, notando que, si bien fueron convocados muchos años atrás para la identificación de las necesidades, no todos los beneficiarios participaron de la formulación del proyecto, no lo conocen en detalle y tampoco la comunicación ha sido suficiente como para llegar a todos y no solo a los referentes, lo que generó y genera confusión acerca de lo que finalmente se realizaría en el marco del Proyecto. A pesar de ello, un grupo importante de personas se sumó activamente en las capacitaciones y en la formalización de sus organizaciones, lo que les abre puertas para conseguir apoyo de otras instituciones ya sean locales, de cooperación y/o de acompañamiento.

El proyecto responde a las necesidades de las comunidades beneficiarias, y existe un importante grado de apropiación de la fábrica por lo que esperan sacarla adelante, pero no hay claridad entre los/las beneficiarios/as sobre cómo lo harán ni sobre cómo asumirán las responsabilidades.

Como se mencionó más arriba, la alfarería contribuye de manera importante a mejorar la situación de las mujeres y hombres miembros de la asociación, no solo por darle la

oportunidad de tener un poco más de ingresos sino por darle la posibilidad de hacer algo nuevo con otras personas y seguir aprendiendo. Este aspecto del proyecto, la producción alfarera, fue apropiado por los miembros de la Asociación de Artesanos y Artesanas y por la comunidad toda, y es visto como una forma de generar identidad para el municipio de San Roque y dinamizar las actividades en el mismo.

“Cada ciudad de Ruta 1 tiene algo característico que vender: Quiindy vende pelotas, Carapeguá artesanías, San Ignacio el ovecharague⁵, y San Roque no tiene todavía un producto propio. Creo que con esto se le está dando una oportunidad para que pueda surgir de a poco y tener un producto que la identifique” (Participante de grupo focal)

Si bien, se mencionó que la municipalidad se involucró poco, lo hizo cuando recibió la solicitud y prestó el tractor para arar la tierra para el cultivo de plantines. El intendente actual espera poder contribuir al crecimiento de la fábrica comprando ladrillos para las obras que pretende encarar, lo que a su entender sería una relación ganar / ganar: la Cooperativa recibiría mejores precios por sus productos que los pagados por los intermediarios, y la municipalidad se ahorraría los fletes.

Las organizaciones se han creado y formalizado durante la vigencia de este proyecto. Una mayor organización implica un mayor tejido social que protege a los miembros de la comunidad y los ayuda a crecer. En el caso de San Roque, y específicamente en el caso de los/las artesanos y artesanas esto se ha potenciado con las capacitaciones recibidas y el espacio compartido.

Sin embargo, existen debilidades de gestión que ir superando para que lo actuado por el proyecto no se pierda con el paso del tiempo, más concretamente aún falta acompañamiento para una mejor administración de la fábrica.

7. Conclusiones

En relación a los diferentes criterios de evaluación analizados y el resultado de los mismos, este informe expone las siguientes conclusiones:

1. El proyecto ha cumplido los requisitos de *pertinencia* respecto a la correspondencia entre los problemas y las prioridades de los beneficiarios, así como la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se implementó.
2. En cuanto al alineamiento la intervención ha estado en línea con la estrategia nacional de desarrollo, la legislación, instituciones y procedimientos, tanto

⁵ Productos con lana natural de ovejas

nacionales como locales del distrito de San Roque y del IX Departamento de Paraguari.

3. Con relación a la *armonización*, tanto para el diseño como para la implementación del proyecto se han identificado otros actores locales, nacionales o internacionales, que actúan en el territorio y se han establecido mecanismos de coordinación con los mismos de modo a evitar la duplicación de esfuerzos y potenciar los resultados. Esto ha tenido limitaciones, pero se ha cumplido con el ejercicio de identificación en general y coordinación en particular especialmente con la Intendencia.
4. El análisis de la *eficacia* concluye que los resultados obtenidos coinciden en líneas generales con lo programado. Aunque con importantes retrasos, se realizaron las actividades previstas que contribuyeron al logro de determinados objetivos, mientras otros, como la mejora en los ingresos de todos los/las beneficiarios/as, aún están pendientes.

Las capacitaciones realizadas han sido consideradas de utilidad por los entrevistados, pero su asimilación no fue completa, y los encargados de la retransmisión en el caso de los obreros, no han podido transferir los conocimientos a los demás beneficiarios/as.

La capacidad para la gestión de la Cooperativa y de la fábrica es una debilidad que subsanar, entre otros motivos debido a que las capacitaciones no fueron suficientemente asimiladas por lo que aun necesitan de un acompañamiento que ayude a desarrollar capacidades y dote de las herramientas necesarias para la adecuada administración.

La participación femenina y el grado de autonomía de las mujeres han aumentado gracias a las acciones del proyecto, y constituye el resultado más sólido observado por esta consultoría.

5. La ejecución en líneas generales ha sido *eficiente*, en el sentido de que, aunque con retrasos, que no pusieron en riesgo la disponibilidad de los recursos, se pudo desarrollar las actividades principales. En general, dichos recursos fueron adecuadamente distribuidos y utilizados en la partidas indicadas una vez que AeA asumió la ejecución del proyecto, pero la fábrica requiere de más inversiones que los/las beneficiario/as no estaban en condiciones de asumir al momento de la visita de campo.

La interrupción en las actividades de consolidación organizacional y el distanciamiento generado entre la UEP y los beneficiarios fue un efecto de la salida del SEPA y costó al proyecto bastante tiempo para recuperar la confianza de los agentes, lo que retrasó la implementación de determinadas actividades.

6. Uno de los principales *impactos* positivos del proyecto es la participación activa de las mujeres en las decisiones de las organizaciones. Por otro lado, el

entusiasmo alrededor de la construcción de la fábrica es una oportunidad de crecimiento para la comunidad, pero para concretarlo se requiere de acompañamiento externo por más tiempo de modo a desarrollar capacidades de gestión.

7. En cuanto a la sostenibilidad, existen serios interrogantes acerca de la continuidad de efectos positivos producidos por el proyecto una vez retirada la ayuda externa. La inclusión de CEPAG como socio estratégico a cargo del acompañamiento para fortalecimiento de capacidades, puede llegar a ser una solución que logre la consolidación de los resultados.

Por otra parte, al no estar en completa actividad la fábrica, no es posible medir el impacto ambiental de la misma tanto respecto a la contaminación como a la deforestación que conllevan las quemas y utilización de madera como combustible.

8. Lecciones aprendidas

A fin de contribuir a la implementación de proyectos similares, se exponen a continuación las lecciones aprendidas en el proceso:

- Los mensajes y capacitaciones deben ser realizados en el idioma materno de los beneficiarios y beneficiarias para facilitar su comprensión y lograr su internalización.
- Iniciar emprendimientos de esta envergadura en comunidades pequeñas que no cuentan con las capacidades suficientes para administrarlos es un desafío tanto para la cooperación como para los propios beneficiarios/as que pasarán a encargarse de la gestión, pues los expone a riesgos como perder la fábrica y asumir solidariamente deudas, por lo que previamente deberían fortalecerse las capacidades y consolidar las organizaciones.
- La comunicación desde la unidad ejecutora hacia los referentes y desde estos hacia los beneficiarios/as requiere de la mayor claridad posible y de un seguimiento oportuno y adecuado.

9. Recomendaciones

- Para lograr el involucramiento de otros actores claves en las actividades del Proyecto, se tendrán que fomentar los espacios de diálogo, articulación y coordinación, dotándolos de herramientas y procedimientos de trabajo eficientes.
- Se sugiere la aclaración de responsabilidades administrativas, civiles y penales respecto a los condóminos de la propiedad del terreno, lo que según AeA fue realizado con posterioridad a la visita de campo de esta consultoría, ya que

preocupa esencialmente cómo se realizará la cobertura de esas responsabilidades (por ejemplo pago de impuestos) por parte de CEPAG y por parte de la Cooperativa y la Asociación de Artesanos/as.

- Se sugiere que los asesores de temas legales y contables de la Cooperativa sean personas seleccionadas en base a méritos y aptitudes, y que preferentemente no tengan parentesco directo con las máximas autoridades de la Comisión Directiva.
- Fortalecer el conocimiento acerca del uso de la maquinaria de producción, sus ciclos y requerimientos de mantenimiento, garantizando la ampliación de la cantidad de personas que conozcan estos aspectos evitando depender de un número limitado de personas capacitadas.
- Intensificar los esfuerzos comunicacionales, priorizando la utilización del idioma guaraní para explicar debidamente (y comprobar por diversos medios que haya sido comprendido) el alcance que implica ser miembro o socio de una Cooperativa y/o de una Asociación y los derechos que esto genera como persona física. Especial énfasis en la aclaración respecto a la propiedad del terreno y de la fábrica para neutralizar la creencia de que existe algún tipo de propiedad a título personal que pueda ser heredada a descendientes.
- Generar un convenio con el Ministerio de Industria y Comercio - MIC para fortalecer capacidades respecto a mercados y colocación de producción.
- Apoyar la delimitación transparente y clara del destino de los recursos tanto de la producción de cerámicos de la Cooperativa como de la producción de alfarería de la Asociación.
- Propiciar espacios de capacitación y formación en temas cooperativos, de administración y comunicacionales, generando un sistema que no se limite a verificar la presencia de las personas en los encuentros de capacitación, sino que permita la comprobación de los aprendizajes.
- Sensibilizar sobre la importancia de la transparencia en las acciones de la Cooperativa, así como la trascendencia de la comunicación interna, que debe ser amplia, constante, de doble vía y oportuna.
- Fomentar e incentivar el empoderamiento de los socios, con claridad acerca de sus roles, derechos, beneficios, obligaciones y limitaciones respecto a la Cooperativa, la Asociación de Alfareras y la fábrica.
- Solicitar acompañamiento y asesoramiento al INCOOP respecto a los aspectos de conformación de Comisión Directiva, inclusión y aceptación de nuevos socios entre otros aspectos que hacen a la transparencia en la gestión.
- Fortalecer el relacionamiento del INFONA profundizando con especial énfasis la sensibilización respecto a la necesidad de reforestar y el uso racional de la madera.
- Solicitar apoyo a la Secretaría del Ambiente - SEAM y a la Secretaría de Emergencia Nacional -- SEN para profundizar nociones acerca de sostenibilidad ambiental y manejo de riesgos.
- Establecer mecanismos de comunicación que definan claramente los roles de los actores para asegurar la comprensión y el resultado de las actividades.

10. Anexos

Anexo 1. Términos de Referencia – TDRs

Se adjuntan los términos de referencia en un documento pdf aparte tal como fuera recibido en la invitación.

Anexo 2. Plan de Trabajo

Evaluación final del Proyecto: Tecnificación de la producción y comercialización comunitaria y asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental.

Descripción del proyecto

El Proyecto “Tecnificación de la producción y comercialización comunitaria y asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental”, al cual se aplicará la evaluación final, es una intervención cofinanciada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID y por la Fundación Ayuda en Acción.

El mismo ha sido implementado del 11/abr/2014 al 10/abr/2017 con el objetivo general de “Contribuir Crecimiento Económico y la transferencia de conocimiento en la innovación empresarial de los sistemas productivos, organizacionales y medio ambientales de los alfareros en la lucha contra la pobreza del Municipio de San Roque González de Santa Cruz – Paraguay”.

El ejecutor ha generado espacios de articulación con instituciones a nivel local y nacional como: el Gobierno Municipal de San Roque, el Instituto Paraguayo de Artesanía (IPA), el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP), el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) y el Instituto Forestal Nacional (INFONA).

El valor total de la intervención ascendió a Eur.526.589, monto que fue utilizado para implementar actividades conducentes a la promoción del sistema de producción y comercialización ambientalmente viable de las 136 familias beneficiarias, así como para fortalecer su capacidad organizativa para lograr una producción y comercialización sostenibles, mediante el uso adecuado los recursos naturales de las fincas, y para ellas pudieran administrar de forma adecuada los recursos generados con los productos cerámicos.

El proceso incluyó también capacitaciones sobre organización y gestión asociativa para la comercialización, administración, contabilidad y legislaciones vigentes en materias impositivas, así como sobre equidad de género, que buscaron fortalecer las capacidades democráticas y la participación de los beneficiarios y beneficiarias, especialmente las mujeres y jóvenes, en los espacios de toma de decisiones.

Objetivos de la consultoría

Objetivo general

El objetivo general de la Evaluación Final Externa consiste en generar información relevante para el aprendizaje y para la rendición de cuentas.

Objetivos específicos

- Evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención, al igual que la participación, la apropiación y la coherencia del diseño del proyecto.
- Identificar y documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Para el logro de estos objetivos de la consultoría se considerarán los siguientes aspectos:

- Contexto país en el que se ejecuta el Proyecto.
- Coordinación entre actores implicados en la ejecución del Proyecto.
- Aspectos metodológicos del Proyecto.

Etapas, actividades y metodología de abordaje de la Evaluación

La metodología propuesta se encuentra orientada a los productos solicitados y se organiza en seis "Etapas" de implementación.

Considerando que la implementación del proyecto está concluida la metodología propuesta permitirá realizar una evaluación ex post en la que se detectarán, registrarán y analizarán los resultados inmediatos y cómo estos han contribuido a los objetivos planteados.

Antes de comenzar la implementación de las Etapas de la consultoría, se llevará adelante una "Etapa preparatoria" que involucra el delineamiento de detalles metodológicos y administrativos, al interior del equipo consultor como también con el equipo de AeA - AECID.

Esta Etapa Preparatoria comienza con la entrega del Plan de Trabajo (a pedido expreso de AECID) el día lunes 4 de setiembre y concluye el día 20 de setiembre con la aprobación del plan por parte de la contratante.

La ejecución de la consultoría contemplará las siguientes etapas:

1. *Etapa 1 "Revisión documental"*: Abarcará la revisión de documentación provista por las instituciones involucradas en el proyecto, así como el análisis de la misma. Será responsabilidad del equipo técnico de la oficina de Ayuda en Acción en Paraguay proveer y facilitar toda la documentación requerida para la realización de esta evaluación. La contratante deberá proporcionar la documentación en la semana del 16 al 20 de octubre de 2017.

La revisión documental incluirá el análisis de documentos relacionada al contexto social y económico, iniciativas, actores, instituciones involucra formulación del

proyecto, formulación del programa donde se inserta el proyecto, el documento del proyecto, la línea de base, los programas operativos anuales POAs, investigaciones y estudios realizados, informes de seguimiento y monitoreo, actividades realizadas, cronogramas, planes de trabajo, presupuesto, resultados informados, registros, bases de datos, y otras fuentes de información descriptas en los TDRs.

2. *Etapa 2 "Diseño de instrumentos de recolección de información"*: Involucra el desarrollo de los instrumentos a aplicar en las entrevistas semi estructuradas, los grupos focales, las visitas para observación participantes y las entrevistas abiertas. Los instrumentos deberán ser aprobados por la contraparte. Los instrumentos serán diseñados y deberán ser aprobados en la semana del 23 al 27 de octubre del corriente año.
3. *Etapa 3 "Trabajo de campo"*: En esta etapa se aplican los instrumentos diseñados, a través de los diferentes métodos sugeridos.

"Entrevistas semi-estructuradas": con funcionarios involucrados, asociados y actores clave. Las entrevistas orientadoras serán realizadas a los responsables del Proyecto. Las entrevistas a funcionarios involucrados, asociados y actores clave serán realizadas por el evaluador en base a una guía de pauta preparada para el efecto y a un listado a ser proporcionado por Ayuda en Acción, instancia con cuya cooperación se cuenta para la organización de la agenda de entrevistas.

"Realización de grupos focales, visitas a las comunidades para observación participante, entrevistas abiertas": En esta etapa se realizarán entre los días lunes 30 de octubre y miércoles 01 de noviembre del corriente, en San Roque González, en los que se realizarán hasta 2 grupos focales de 10 personas aproximadamente, referentes comunitarios y/o beneficiarios/as, a fin de profundizar la información obtenida durante la revisión documental y las entrevistas semi-estructuradas. Se complementará el relevamiento de información a través de visitas a las comunidades para observación directa y realización de entrevistas abiertas de acuerdo a las necesidades de triangulación de la información.

4. *Etapa 4 "Análisis de la información relevada en los puntos anteriores"*: Se analizarán las percepciones, valoraciones, declaraciones y expresiones de las personas involucradas en el proceso de formulación y ejecución del Proyecto, que permitan evaluar la pertinencia de la ejecución del mismo y realizar una aproximación cualitativa acerca del impacto del Proyecto, entendido este como los resultados inmediatos observados.

5. *Etapa 5 "Elaboración de la Evaluación"*: En esta etapa se elabora el documento de evaluación y se incorpora un elemento de análisis paralelo de los avances de los trabajos realizados, así como de las hipótesis preliminares que vayan revelándose en la medida que la evaluación avance, constituye la Mesa de Discusión sobre las hipótesis de evaluación. Esta es una herramienta metodológica utilizada por MCS GRUPO CONSULTOR para la discusión previa de los avances del trabajo con los demás profesionales socios de la empresa, y en casos necesarios con otros profesionales externos especializados en los temas analizados. Esta Mesa de Discusión es multidisciplinaria, enriqueciendo el análisis de las hipótesis planteadas en la evaluación. Las conclusiones y recomendaciones que serán realizadas en el transcurso de la evaluación estarán basadas en informaciones y hechos reales analizados. Los resultados obtenidos de la evaluación, adicionalmente, revelarán el nivel obtenido en los atributos de consistencia, pertinencia, grado de atribución, eficacia, eficiencia e impacto y reflejarán el grado de consenso en las percepciones del evaluador, los participantes del programa y los actores involucrados. Culmina la etapa, con la entrega del informe preliminar en la semana del 11 al 15 de diciembre.

6. *Etapa 6 "Cierre de Informe"*: Una vez entregado el informe preliminar la contratante deberá dar retorno con sus comentarios y sugerencias el día miércoles 24 de noviembre de modo a proceder a las explicaciones y/o incorporaciones que correspondan y entregar el informe final el lunes 22 de diciembre.

Con todo ello, la consultoría evaluará la intervención considerando los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad, alineamiento, armonización, participación y cobertura y apropiación, y buscará dar respuesta a las preguntas vinculadas a los mismos planteadas en los TDRs. En ese sentido, se exponen a continuación los principales aspectos que serán tenidos en cuenta:

- **Pertinencia**: se considerará si el diseño del proyecto respondió a los problemas y prioridades de los beneficiarios/as y se valorará la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se implementó.
- **Eficiencia**: el análisis de la eficiencia comparará los resultados alcanzados con los recursos empleados, es decir, si los primeros son coherentes con los segundos, y evaluará si las acciones fueron implementadas en tiempo y forma asegurando el logro de los resultados esperados.
- **Eficacia**: en la evaluación de la eficacia del proyecto se valorará el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la orientación adecuada de las acciones para lograrlos.

- Impacto: al ser un proyecto recientemente concluido y la evaluación una “evaluación ex post”, se entiende como impacto la evaluación de los efectos inmediatos producidos por la intervención sean estos positivos o negativos, directos o indirectos, esperados o no.
- Sostenibilidad: en la evaluación de la sostenibilidad se considerará si los efectos positivos producidos por el proyecto tendrán continuidad en el tiempo una vez retirada la ayuda externa.
- Alineamiento: bajo este criterio se valorará si la intervención ha estado en línea con las estrategias de desarrollo, legislación, instituciones y procedimientos, tanto nacionales como locales del distrito de San Roque y del IX Departamento de Paraguarí.
- Armonización: en el análisis de la armonización se valorará si tanto para el diseño como para la implementación del proyecto se han identificado otros actores, ya sean locales, nacionales o internacionales, que actúan en el territorio y si se han establecido mecanismos de coordinación con los mismos de modo a evitar la duplicación de esfuerzos y potenciar los resultados.
- Participación, cobertura y apropiación: bajo este criterio en primer lugar se evaluará si los actores, y en especial los beneficiarios/as, han sido implicados en las diferentes etapas de la intervención. En segundo lugar, se evaluará si se ha llegado a los beneficiarios/as metas y si las acciones emprendidas se adecuan a la realidad de los mismos y contribuyeron a mejorarla. Por último, se evaluará el grado de apropiación de los beneficiarios/as, las organizaciones locales y la administración local

Cronograma estimativo

Etapa	Actividades													
		04 al 09 set	18 al 23 set	25 al 30 set	16 al 21 oct	23 al 28 oct	30 oct al 04 nov	06 al 11 nov	13 al 18 nov	20 al 25 nov	27 nov al 02 dic	04 al 08 dic	11 al 15 dic	18 al 22 dic
Etapa preparatoria	Preparación del Plan de Trabajo													
	Revisión y aprobación del Plan de Trabajo por la contraparte													
	Preparación del borrador del contrato													
	Firma del contrato													
Etapa 1 Revisión documental	Recopilación de la documentación disponible													
	Identificación de las instituciones y personas a ser entrevistadas													
	Cronograma general de visitas													
	Procesamiento y análisis de la información													
Etapa 2 Diseño de instrumentos de recolección de información	Desarrollo de instrumentos: encuestas, entrevistas semi estructuradas, grupos focales, visitas para observación participante y entrevistas abiertas													
	Revisión y aprobación por la contraparte													
Etapa 3 Trabajo de campo	Identificación de beneficiarios participantes de grupos focales													
	Realización de grupos focales (**), visitas para observación participante y entrevistas abiertas, en San Roque González													
	Realización entrevistas semi-estructuradas a funcionarios, asociados y actores clave													
Etapa 4 Análisis de la información	Sistematización de la información relevada													
	Análisis de la información procesada													
Etapa 5 Elaboración de la Evaluación	Mesa de discusión sobre la hipótesis de evaluación													
	Elaboración del informe preliminar													
	Entrega del informe preliminar para su validación													
Etapa 6 Cierre de informe	Revisión por parte de la contraparte													
	Incorporación de ajustes pertinentes													
	Redacción de informe final													

* Tiempo estimado de ejecución que está condicionado por la disponibilidad de documentación y datos a ser provistos por el Proyecto.

** La ejecución de esta actividad estará supeditada a la factibilidad de reunir a los beneficiarios seleccionados en un punto común.

Anexo 3. Listado de informantes

	Institución	Persona Responsable	Teléfono
1	Centro de Salud Local, USF	Lic. Mirta Morel	0538 20030
2	Grupo de Feriantes de Productores Frutihortícolas	Ramon Noé	0983 435 217
3	Municipalidad de San Roque González.	Oscar Alfonzo, Intendente	0538 20151
4	Cooperativa Tava San Roque	Sixto Maldonado, Presidente	0981 965 904
5	Cooperativa Tava San Roque	Shirley Maldonado, Vocal	
6	Asociación de Artesanos/as Tavapy	Taciana Leguizamón, Presidenta	0981 486 666
7	Escuela y colegio Fidelino González	Reinaldo Gonzalez, Director	0982 731 679
8	Escuela y colegio Niño Jesús	Alberto Genez, Director	0981 965 904
9	Colegio Nacional Rca de Venezuela	Emilce Galeano, Directora	
10	Asociación de Educadores de San Roque González	Lucas Acosta, Presidente de la Asociación	0971 312 438
11	Servicio Nacional de Promoción Profesional SNPP	Prof. Mercedes Ruiz Diaz, Director Regional	0971-886937
12	Instituto Paraguayo de Artesanía (IPA)	Esmilce Bobadilla, Presidenta del IPA	021 526 535
13	OTC AECID	Fernando Rey	0972 714 422
14	Productor Cía. Moquete	Rafael Cartaman	
	Equipo Técnico del Proyecto		
15	Ing. Agrónomo Juan Andrés Cartaman	Técnico del Proyecto	0994 704 606
16	Abog. Gabriela Raquel Villalba	Técnica del Proyecto	0994 492 040
	Ayuda en Acción - Oficina Nacional		
17	Susana Rojas-Silva	Coordinación General Programa Paraguay	0991 838 855

Anexo 4. Resumen de capacitaciones

	Tema	Asistencia promedio	Hombres	Mujeres	Menores a 30 años	30 y más años
1	Capacitación del estatuto social de la ASOCA	28	28	14		
2	Capacitación de cooperativismo	13	5	8		13
3	Vinculados a la producción	24	3	21	7	17
4	Intercambio de experiencia con beneficiarios alfareros/as en el marco del proyecto AECID	7	3	4	-	7
5	Programa de capacitación artesanal	29	4	25	11	18
6	Capacitación de alfarería nivel Básico	16	3	12	6	10
7	Capacitación de alfarería nivel avanzado	8	2	6	1	8
8	Propuesta de estrategia y plan de comunicación intrainstitucional y marketing	24	9	15	1	23
9	Taller de empoderamiento de marcas	14	6	8	7	7
10	Capacitación en producción de plantines de Eucalipto	6	1	4	1	5
11	Campaña de reforestación	6	1	4	1	5
12	Día de campo, entrega de plantines de Eucalipto por parte de la INFONA	25	17	8	5	20
13	Capacitación en uso de maquinarias para producción de cerámica	4	4	-	2	2
14	Capacitación en uso de maquinarias para producción de cerámica	7	5	2	2	5
15	Capacitaciones en preparación de materia prima, moldeado, secado y colocación en el horno para la cocción	33	4	29	15	18
16	Capacitación en gestión asociativa	29	12	17	-	29

Fuente: AeA Fuentes de verificación

Anexo 5. Lista de documentos remitidos por AeA e impresos revisados

Documentos generales:

- Documento de Formulación del Proyecto
- Guía de modalidades e instrumentos
- Informe AD San Roque Mazars 2015
- Informe Seguimiento Año 1
- Informe Seguimiento Año 2
- IV Plan DirectorCE_2013-2016 Final
- Manual de archivo de proyectos cofinanciados (Junio 2016)
- ONGD Guia normas ONGD ACCIONES sept 2014
- Orden de bases 2011 BOE oct
- Plan Estrategico AECID 2014-2017
- Presentación Justificación de proyectos
- Procedimientos Cofinanciación - Borrador

Anexos en Aplicación:

- Análisis de rentabilidad del proyecto
- Árbol de objetivos
- Árbol de problemas
- Aval Asociación de Oleros
- Aval Consejo de Desarrollo Local
- Aval Municipalidad
- Aval SEPA
- Destinatarios del proyecto
- Plan intervención trienal San Roque 2012-2014 – Resumen
- Plano infraestructura
- Presupuesto de maquinarias para oleros. Anexo 1
- SEPA – RUC

Anexos Proyecto:

Recibidos vía e-mail

- 27 - PPE Materiales de Construcción de Cerámica
- CAPACO - noticias de prensa
- Cómputo métrico Tinglado y Horno
- Contrato privado de compra-venta del terreno
- Convenio SEPA – AEA
- Cronograma inicial
- Mapa de ubicación del proyecto
- Marco Lógico y Presupuesto detallado

- Paraguay-Dinámica Poblacional Final

Recibidos por we-transfer

- Resolución autorización para prórroga
- Acta de Recepción Definitiva de obra – MORAN
- Acta de Recepción Definitiva de obra – TIE (sin aclaración de nombres de firmantes)
- Solicitud modificación sustantiva y prórroga FINAL
- Carta ASOCA 15.01.15
- Estatutos ASOCA
- Estatutos protocolizados Cooperativa Tava San Roque
- Marco Lógico y Presupuesto detallado - Reformulado
- Memorando de Entendimiento - fábrica de olería (firmado)

Anexos SEPA:

- Credencial de representante Legal de SEPA
- Perfil actual SEPA ultimo junio 2013
- SEPA - Estatuto y Modificaciones

Verificados en Oficinas de AeA:

- Documentos de los llamados: convocatorias, ofertas, aperturas, evaluaciones, adjudicaciones.
- Fuentes de verificación: programas y listas de capacitaciones, formalización de las organizaciones, fotografías de las actividades.

Anexo 6. Guías de entrevistas individuales y grupales

Proyecto: Tecnificación de la producción y comercialización comunitaria y asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental (AECID – AYUDA EN ACCION)

EVALUACION FINAL

GUIA DE PAUTA - GRUPOS FOCALES

Los Grupos Focales son instancias para profundizar valoraciones, motivaciones, razones y expectativas acerca de distintos temas. Su realización tiene por finalidad recabar información a través del encuentro de un grupo de personas que compartan características similares entre sí, en relación con el objetivo de interés que los convoca.

Cada grupo suele estar compuesto por un máximo de 10 personas y la conformación debe tener en cuenta las particularidades de la población que pretende estudiar.

Lugar y fecha de realización:.....

Nombre y Apellido	Comunidad	Teléfono
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Formato de la entrevista: Entrevista grupal en profundidad semiestructurada a: grupos de beneficiarios/as. Las entrevistas se grabarán (previa autorización de los entrevistados/as) para no perder ningún detalle de lo conversado.

Se realizará la presentación del equipo evaluador, presentación de los objetivos de la evaluación y de los productos esperados durante la visita, descripción del proceso y criterios de la entrevista a realizar, presentación de los beneficiarios/as participantes en la entrevista.

INTRODUCCIÓN: Gracias por asistir a esta reunión. Mi nombre es y estaré conversando con ustedes acerca de sus opiniones y pareceres respecto a aspectos del Proyecto *Tecnificación de la producción y comercialización comunitaria y asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental*. Nuestro objetivo es evaluar si las actividades desarrolladas fueron adecuadas y el efecto que tuvo el proyecto en sus vidas y en la comunidad. Todos pueden opinar libremente ya que nos interesa la opinión de todos, aquí no hay respuestas correctas o incorrectas.

Con objeto de poder sintetizar las ideas de esta reunión pedimos permiso para grabar la conversación, pero la misma será confidencial ya que lo que nos proponemos relevar es lo que se dice y no quien en particular lo dice.

ROMPEHIELO

Solicitar a cada integrante, nombre (sin apellido), cómo se conforma la familia, a que se dedica, si es miembro de alguna organización.

PREGUNTAS GUÍA

Nota: las preguntas que lo ameriten tendrán repregunta para profundizar las conceptualizaciones de los participantes. Por ejemplo: ¿Por qué si? ¿Por qué no?

Se insistirá hasta agotar cada aspecto consultado. Asimismo, se profundizará sobre los roles y apropiación tanto de los hombres como de las mujeres en cada aspecto de la intervención.

A. ASPECTOS GENERALES, DATOS DE CONTEXTO, DE ANTECEDENTES, ETC.

1. Para comenzar quisiera preguntarles qué opinan acerca de la situación del país y de su comunidad a nivel económico y social. ¿Cómo ven al país? ¿Cómo ven al distrito y a su comunidad?
2. ¿Cómo impacta eso en la situación que vive su familia?
3. ¿Ustedes forman parte del grupo de beneficiarios/as del Proyecto?
¿Cuál es el nombre que utilizan para referirse al Proyecto?

- ¿Conocen los principales objetivos del proyecto? Si los conocen: ¿cuáles son según su entender? Si no los conocen, ¿cuáles creen que fueron?
4. ¿Cómo estaba su comunidad antes del proyecto? ¿Me pueden comentar algo sobre la situación de su comunidad antes de que iniciaran las actividades del proyecto?.
 5. ¿Cómo está ahora?
 6. ¿Qué les pareció que su comunidad fuera seleccionada para ser beneficiada por el proyecto? Si les pareció bien: ¿Por qué?

B. ASPECTOS PROPIOS DEL PROYECTO Y PERTINENCIA

1. ¿El proyecto ayudó a responder a las necesidades y dificultades que tenían?
2. ¿Las actividades del proyecto les parecieron apropiadas para su comunidad?
3. ¿Se tuvieron en cuenta las necesidades prioritarias y prácticas de uds. los miembros de la comunidad?
4. ¿Las actividades del proyecto les parecieron adecuadas para el logro de los objetivos trazados?
5. Si forman parte de una organización, sabrían decirme si la misma tuvo participación en la elaboración del proyecto y en la definición del plan de trabajo? O bien, ¿Uds. como beneficiarios, participaron de esas etapas?
6. ¿Uds. participaron en la ejecución del proyecto? ¿De qué manera? ¿En qué actividades?
7. ¿Sabrían decirme si lo realizado por el proyecto está en línea con lo planificado/identificado como prioridad por la municipalidad, por la gobernación?
8. ¿Qué opinan del trabajo de las instituciones involucradas?
(Se puede citar si es necesario: Ayuda en Acción, SEPA, Asociaciones, Municipalidad, etc)
9. ¿Piensan que es posible continuar con las acciones iniciadas aunque no se tenga el apoyo externo? ¿Cómo?
10. ¿Qué tipo de ayuda/asistencia recibieron?

C. EFICACIA, EFICIENCIA E IMPACTO

11. ¿La asistencia recibida ayudó a mejorar sus ingresos? ¿Cómo?
12. ¿Aumentaron sus ingresos como resultado de acciones del proyecto?
13. ¿Han desarrollado nuevas actividades que antes no realizaban (actividades innovadoras) en el marco del proyecto?
14. ¿Se han implementado acciones o un sistema de articulación para comercializar sus productos? ¿Con quién?
15. ¿Se han establecido acuerdos o convenios con instituciones o empresas para la comercialización de los productos? ¿Con quién?
16. ¿Han participado en las capacitaciones realizadas en el marco del proyecto? ¿Sobre qué temas?
17. ¿En caso de haber participado de capacitaciones: les han resultado útiles y aplicables las enseñanzas? ¿Cuáles por ejemplo?
18. ¿Consideran que han aprendido nuevas prácticas y uso de tecnología para incrementar o mejorar sus labores? En caso positivo: ¿cuáles son?
19. ¿Consideran que cuentan actualmente con capacidad de gestión empresarial para administrar el emprendimiento? De ser positivo: ¿cuántos de los beneficiarios consideran que adquirieron esas capacidades?
20. ¿La fábrica instalada es del agrado de ustedes? Por qué?
21. ¿Cómo piensan o sueñan que será su vinculación a la fábrica en un año? Y en 5 años?
22. ¿Podrían hablarme sobre la Feria de productos? ¿Se está implementando? ¿Les reporta beneficios? ¿Consideran que vale la pena?
23. ¿Quiénes administran la Feria?
24. ¿Quién realiza el marketing de la Feria y la promoción de productos?
25. ¿Podrían hablarme del manejo de los recursos hídricos en la producción? (Surgen preguntas de profundización)
26. ¿Se ha realizado la reforestación? ¿Con qué tipo de especies? ¿En qué dimensión de su finca sembraron los plantines para reforestar?
27. ¿Se encuentra en funcionamiento el vivero? ¿Provee de plantines?
28. ¿Han recibido asistencia técnica para la reforestación?

29. ¿Las actividades fueron desarrolladas en tiempo y forma prevista?
30. ¿Consideran que las actividades desarrolladas han sido suficientes o insuficientes?, ¿otros énfasis que se podían haber realizado?
31. ¿Creen que las actividades desarrolladas les ayudaron positivamente?
32. ¿Se han producido efectos negativos?

D. PRIORIDADES HORIZONTALES

D.1 GÉNERO

33. ¿Cuál es el aporte de las mujeres a la economía familiar, en forma de ingresos monetarios y en tareas del hogar?. (Indagar sobre antes y después de la intervención)
34. ¿Cómo se construye la economía familiar?, ¿Quién aporta qué? Profundizar a fin de visualizar actividades complementarias a futuro que potencien la sostenibilidad en las condiciones de seguridad alimentaria y salud en las familias, visibilizando, a la vez, el rol fundamental de las mujeres en este sentido.
35. ¿Se han tenido en cuenta las necesidades específicas de las mujeres? (estratégicas y prácticas).
36. ¿El proyecto ayudó a consolidar la autonomía de las mujeres en el proyecto y su empoderamiento? ¿Cómo?
37. ¿Lo planteado por el proyecto, supone una sobrecarga de trabajo para las mujeres que no se compensa con la redistribución de otras tareas que se asumen como roles tradicionales?

D.2 MEDIOAMBIENTE

38. ¿Las capacitaciones recibidas estuvieron orientadas mitigar los daños al medio ambiente y a contribuir a su conservación?
39. ¿Qué prácticas consideradas ambientalmente sostenibles aprendieron?
40. ¿En la construcción de la fábrica se respetó el medio ambiente? De qué manera?

D.3 DIVERSIDAD CULTURAL

41. En el desarrollo de las actividades del proyecto, ¿Se consideró y respeto la realidad cultural e identidad de la gente lugareña? (Diversidad cultural)

D.4 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y PÚBLICO DE LAS OSCs

42. ¿Su comunidad tenía un comité o asociación antes de que se inicie el proyecto?
43. ¿Lo tiene ahora?
44. ¿El proyecto ayudó a formalizar dicha organización o definir sus objetivos?
¿Cómo?
45. ¿El proyecto ayudó a los/las representantes, especialmente mujeres, a fortalecer su capacidad de liderazgo dentro de la organización?

CIERRE

Consideramos que con esto hemos cubierto todos los aspectos necesarios para evaluar el proyecto, si tuvieran algún otro comentario, alguna sugerencia o aporte que realizar por favor estamos abiertos a escucharlos/las. **(Dar un breve tiempo)**

Muchísimas gracias por su participación!

**Proyecto: Tecnificación de la producción y comercialización comunitaria y
asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental**

(AECID – AYUDA EN ACCION)

EVALUACION FINAL

GUIA DE PAUTA – ENTREVISTA A ORGANIZACIONES DE BASE Y DE 2DO PISO

Discurso: *Buenos días/ tardes, mi nombre es _____, y soy miembro del equipo evaluador del Proyecto Olería en el Distrito de San Roque, agradezco desde ya su tiempo y su gentileza en atendernos.*

Como le comentaron al solicitar la entrevista, nuestra tarea es evaluar la ejecución del Proyecto y sus efectos en los beneficiarios y en la comunidad misma.

De modo a registrar la mayor cantidad de información posible, necesitamos grabar la conversación para lo cual solicito su autorización.

Nombre de la Organización:

Nombre de la persona entrevistada

Rol en la organización:

Datos de contacto:

PREGUNTAS GUÍA

Nota: las preguntas que lo ameriten tendrán repregunta para profundizar las conceptualizaciones de los/as entrevistados/as. Por ejemplo: ¿Por qué si? ¿Por qué no?

Se insistirá hasta agotar cada aspecto consultado.

Asimismo, se profundizará sobre los roles y apropiación tanto de los hombres como de las mujeres en cada aspecto del abordaje.

1. ¿Cuándo fue creada la organización a la que pertenece?
2. ¿Podría contarme en que consistió el proyecto Olería en el Distrito de San Roque?
3. ¿Me puede decir en líneas generales los objetivos del proyecto?
4. ¿Cuáles considera fueron sus ventajas y desventajas? ¿Por qué?

5. ¿Tiene alguna idea de cómo fueron seleccionados las comunidades y grupos beneficiados?
6. ¿Usted cree que la elección de los grupos que fueron beneficiados con el programa es adecuada teniendo en cuenta sus necesidades y las prioridades del distrito? ¿Por qué?
7. El proyecto implementado:
 - Ayudó a responder a las necesidades de dicha población? Si/No. ¿Por qué? ¿Qué faltó?
 - ¿Las actividades fueron planificadas? Si/No. Las mismas fueron adecuadas para conseguir los objetivos propuestos? Si/No. ¿Por qué? ¿Qué faltó?
 - Durante la ejecución del Proyecto ¿Se contó con todos los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios? ¿Esos recursos fueron suficientes y adecuados para lograr los resultados? Si/No. ¿Por qué?
8. ¿Este proyecto concuerda con los objetivos y fines de su organización? Si/No. ¿Por qué?
 - ¿Cómo fue la participación de la organización en el proceso de implementación del proyecto? (explique). Momentos (al inicio, después de haber iniciado el programa).
 - ¿En qué medida estuvo involucrada la organización con el proyecto?
9. ¿Me podría citar cuales han sido desde su punto de vista los principales logros obtenidos con la aplicación del programa? ¿Usted considera que se ha logrado los efectos deseados? Si/No. ¿Por qué?
10. ¿Cuántos ladrillos (planteras / adornos de jardín) se producían en las comunidades antes del proyecto? ¿Cuántos se producen ahora?
11. ¿De dónde se abastecerán de materia prima (arcilla)?
12. ¿Cuál será el rol de los miembros de la organización? ¿Cuál es el esquema de participación de cada socio? ¿Cómo se distribuirán los ingresos generados?
13. ¿Cuáles considera Ud. podrían ser los aspectos a mejorar del proyecto?
14. ¿Considera que el proyecto ha contribuido a la igualdad entre hombres y mujeres? ¿Cómo?
15. En su opinión, ¿se ha respetado el medio ambiente en la ejecución del proyecto?

- ¿Ha contribuido el proyecto a la preservación del medio ambiente? ¿Cómo?
16. ¿El proyecto ha tenido en cuenta la diversidad cultural tanto en la selección como en las actividades desarrolladas? Es decir, ¿se consideraron y respetaron las características culturales propias de las comunidades?
17. En cuanto a los demás actores (Familias beneficiadas, Ayuda en Acción - AeA, Municipalidad, Otras organizaciones,)
- ¿Qué percepción tiene usted en cuanto a su involucramiento? (Grado)
¿Por qué?
 - ¿Cómo organización lleva un control de las actividades y la contribución de las instituciones locales en el proyecto? Si / No ¿Por qué?

**Proyecto: Tecnificación de la producción y comercialización comunitaria y
asociativa de alfarerías y cerámicos con sostenibilidad ambiental**

(AECID – AYUDA EN ACCION)

EVALUACION FINAL

GUIA DE PAUTA –ENTREVISTA CON ENTIDADES INVOLUCRADAS

Discurso: *Buenos días/ tardes, mi nombre es _____, y soy miembro del equipo evaluador del Proyecto Olería, agradezco desde ya su tiempo y su gentileza en atendernos.*

Como le comentaron al solicitar la entrevista, nuestra tarea es evaluar la ejecución del Proyecto y sus efectos en los beneficiarios y en la comunidad misma.

De modo a registrar la mayor cantidad de información posible, necesitamos grabar la conversación para lo cual solicito su autorización.

Nombre de la Institución:

Nombre de la persona entrevistada

Rol en la organización:

Datos de contacto:

PREGUNTAS GUÍA

Nota: las preguntas que lo ameriten tendrán repregunta para profundizar las conceptualizaciones de los/as entrevistados/as. Por ejemplo: ¿Por qué si? Por qué no?

Se insistirá hasta agotar cada aspecto consultado.

Asimismo, se profundizará sobre los roles y apropiación tanto de los hombres como de las mujeres en cada aspecto del abordaje.

18. ¿Cómo se dio la vinculación entre su institución y el proyecto Olería?

19. ¿Me puede decir en líneas generales los objetivos del proyecto?

20. ¿Cuáles considera fueron sus ventajas y desventajas? ¿Por qué?

21. ¿Cuál ha sido el aporte del Proyecto hacia su institución?
22. ¿Tiene alguna idea de cómo fueron seleccionados los beneficiados?
23. ¿Usted cree que la elección de los beneficiados es adecuada teniendo en cuenta sus necesidades y las prioridades del distrito/departamento? ¿Por qué?
24. El proyecto implementado:
- Ayudó a responder a las necesidades de dicha población? Si/No. ¿Por qué? ¿Qué faltó?
 - ¿Las actividades fueron planificadas? Si/No.
 - ¿Las mismas fueron adecuadas para conseguir los objetivos propuestos? Si/No. ¿Por qué? ¿Qué faltó?
 - Durante la ejecución del Proyecto ¿Se contó con todos los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios? Si/No ¿Por qué?
 - ¿Esos recursos fueron suficientes y adecuados para lograr los resultados? Si/No. ¿Por qué?
25. **Dependiendo de la institución** (Municipalidad/Gobernación). ¿Este proyecto concuerda con las políticas institucionales? Si/No. ¿Por qué?
- Cómo fue la participación de la institución (Municipalidad, Gobernación, etc) en el proceso de aplicación del programa? (explique). Momentos (al inicio, después de haber iniciado el programa).
 - Usted considera que la institución bajo su cargo estuvo involucrada con el programa. Si/No. ¿Por qué? ¿En qué medida? ¿Cuál ha sido su aporte contraparte?
 - El programa ha finalizado. ¿Se ha pensado en realizar actividades conjuntas que continúen apoyando a los beneficiarios? ¿Me podría comentar sobre las mismas?
26. ¿Me podría citar cuales han sido desde su punto de vista los principales logros obtenidos con la implementación del proyecto? ¿Usted considera que se ha logrado los efectos deseados tanto en los comités como en la población de la zona de influencia? Si/No. ¿Por qué?

27. ¿Cuáles considera Ud. podrían ser los aspectos a mejorar del proyecto?
28. ¿Considera que el proyecto contribuyó a mejorar la igualdad entre hombres y mujeres? ¿Cómo?
29. En su opinión, ¿se ha respetado el medio ambiente en la ejecución del proyecto?
¿Ha contribuido el proyecto a la preservación del medio ambiente? ¿Cómo?
30. ¿El proyecto ha tenido en cuenta la diversidad cultural tanto en la selección como en las actividades desarrolladas? Es decir, ¿se consideraron y respetaron las características culturales propias de las comunidades?
31. En cuanto a los demás actores (AeA, Gobernación, Municipalidad, Cooperativa, Asociación, etc.) (Ver según sea el caso):
 - ¿Qué percepción tiene usted en cuanto a su involucramiento? (Grado) ¿Por qué?