

El Salvador

Informe de Evaluación Final
del Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades
para el Desarrollo Local con Enfoque de
Mejoramiento de Vida
en la Región Oriental

Septiembre de 2022

Agencia de Cooperación Internacional del Japón
(JICA)

ED
JR
22-165

Informe de Evaluación Final del Proyecto de
Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo
Local con Enfoque de Mejoramiento de Vida
en la Región Oriental

Septiembre de 2022

Contenido

ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	5
1 Introducción	6
1.1 Objetivo de la evaluación final.....	6
1.2 Miembros del equipo de evaluación final.....	6
1.3 Cronograma de la evaluación.....	6
1.4 Metodología de la evaluación	6
1.5.1 MDP utilizada para la evaluación	7
1.5.2 Puntos para la evaluación	7
2 Resumen del Proyecto.....	8
2.1 Antecedentes del Proyecto	8
2.2 Resumen del Proyecto	9
3 Ejecución del Proyecto	10
3.1 Resumen de aportaciones	10
3.1.1 Del lado japonés.....	10
3.1.2 Del lado salvadoreño	10
3.2 Ejecución de las actividades.....	11
3.3 Consecución de los resultados del Proyecto	11
3.3.1 Resultado1	11
3.3.2 Resultado 2	12
3.3.3 Resultado 3	14
3.3.4 Resultado 4	14
3.3.5 Resultado 5	15
3.4 Consecución del objetivo del Proyecto.....	16
3.5 Objetivo Superior	16
3.7 Evaluación del proceso de ejecución del Proyecto.....	17
4 Resultados de la evaluación por seis criterios	18
4.1 Pertinencia.....	18
4.2 Coherencia	18
4.3 Efectividad	19
4.4 Eficiencia.....	19
4.5 Impacto.....	20
4.6 Sostenibilidad.....	20
5 Conclusiones.....	21
6 Recomendaciones y lecciones aprendidas.....	24
6.1 Recomendaciones para el período restante del Proyecto	24
6.2 Recomendaciones para después del Proyecto	25

6.3 Lecciones aprendidas.....	25
Anexos	29
Anexo I: Cronograma.....	29
Anexo II: Cursos de Capacitación	30
Anexo III: Participantes de las Alcaldías	31
Anexo IV: Lista de equipos	34
Anexo V: Tabla de evaluación.....	36
Anexo VI: Matriz de Diseño del Proyecto (MDP) Ver.3 (utilizada para la evaluación)	46
Anexo VII: Plan Operativo (PO).....	50

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

Original Abbreviation (in Spanish)	Original in Spanish (in English)	Japanese
ESCO	Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (El Salvador Agency for International Cooperation)	国際協力庁
AC	Agenda Ciudadana (Citizen Agenda)	市民憲章
n/a	Asamblea Comunitaria	村落会議
ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal (Community Development Association)	村落開発委員会
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (National Center of Agricultural and Forestry Technology)	国立農牧林業技術センター
CCC	Comite Conjunto de Coordinación (Joint Coordinating Committee)	合同調整委員会
CODEM	Comité de Desarrollo Municipal (Municipal Development Committee)	市開発委員会
C/P	Contraparte (Counterpart)	カウンターパート
DOM	Dirección Nacional de Obras Municipales (National Directorate of Municipal Works)	地方自治体建設局
EMV	Enfoque de Mejoramiento de Vida (Life Improvement Approach)	生活改善アプローチ
ETM	Equipo Tecnico Municipal (Municipal Technical Team)	市役所プロジェクト担当者
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (Social Investment Fund for Local Development)	地方開発社会投資基金
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico Y Social de las Municipalidades de El Salvador (Fund for Economic and Social Development of the Municipalities of El Salvador)	エルサルバドル自治体のための社会・経済開発基金 (地方交付金)
G. G.	Grupo Gestor (Management Group)	PACOの策定と実施に責任を持つコミュニティ代表組織
IOV	Indicadores Objetivamente Comprobables (Objectibly Verifiable Indicator)	客観的に確認できる指標
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (Salvadoran Institute for Municipal Development)	市開発機構
MDP	Matriz de diseño del proyecto (Project Design Matrix)	プロジェクト・デザイン・マトリックス
MV	Memoramiento de Vida (Life Improvement)	生活改善
MC	Mesa Ciudadana (Citizen's Board)	市民会議
MI	Mesa Interinstitucional (Inter-institutional Board)	組織間連携会議
MINDEL	Ministerio de Desarrollo Local (Ministry of Local Development)	地方開発省
MIGOBTD	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (Ministry of Government and Territorial Development)	内務/テリトリ開発省
MINSAL	Ministerio de Salud (Ministry of Health)	エルサルバドル保健省
MGS	Modelo de Gestión Soacial (Social Management Model)	社会開発モデル
n/a	Municipalidad (Alcaldia Municipal)	市役所
ONG	Organización Non-Gubernamental (Non-governmental Organization)	非政府組織
n/a	Pauta Metodológica	手法ガイドライン (手引書)
PACO	Plan de Acción Comunitaria (Community Action Plan)	集落開発計画
PDC	Plan de Desarrollo Comunitario (Community Development Plan)	村開発計画
PEM	Plan Estratégico Municipal (Strategic Municipal Plan)	市戦略計画
PEP	Plan Estratégico Participativo (Participatory Strategic Plan)	参加型戦略計画
PEPM	Plan Estratégico Participativo Municipal (Municipal Strategic Participatory Plan)	参加型市開発戦略プラン
PO	Plan Operativo (Plan of Operation)	活動計画
POA	Plan Operativo Annual (Annual Operqation Plan)	年間活動計画
PQD	Plan Quinquenal de Desarrollo (Five-Year Development Plan)	国家開発 5 年計画
PMV	Promotor de Mejoramiento de Vida (Life Improvement Promoter)	生活改善普及員
FOCAL	Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Locales (Local Capacity Building Project)	地方開発のための自治体能力強化プロジェクト
PFGL	Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales (Project to Strengthen Local Governments)	地方行政能力強化プロジェクト
PRODECA	Proyecto para el Desarrollo de las Capacidades de los Gobiernos Locales (Local Government Capacity Building Project)	地方自治体能力強化
RM	Referente Municipal (Municipal Referent/ Project manager in municipality)	市役所助役 (プロジェクト責任者)
R/D	Registro de Discusiones (Record of Discussions)	討議議事録
STPP	Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (Technical and Planning Secretariat of the President)	大統領府技術・計画庁
UES	Universidad El Salvador (El Salvador University)	エルサルバドル大学
Original Abbreviation (in English)	Original in English (in Spanish)	Japanese
C/P	Counterpart (Contraparte)	カウンターパート
OVI	Objectibly Verifiable Indicator(Indicadores Objetivamente Comprobables)	客観的に確認できる指標
JCC	Joint Coordinating Committee (Comite Conjunto de Coordinación)	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency (Agencia de Cooperación Internacional de Japón)	独立行政法人 国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting (Minuta de la Reunión)	協議議事録
NGO	Non-governmental Organization (Organización Non-Gubernamental)	非政府組織
PDM	Project Design Matrix (Matriz de diseño del proyecto)	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation (Plan Operativo)	活動計画
R/D	Record of Discussions (Registro de Discusiones)	討議議事録

1 Introducción

1.1 Objetivo de la evaluación final

La evaluación final examina y analiza las actividades del Proyecto, los resultados y la consecución de sus objetivos antes de la finalización del mismo en enero de 2023, y mantiene conversaciones con las partes pertinentes de los gobiernos central y local para revisar y hacer recomendaciones sobre las cuestiones que deben abordarse durante el período del Proyecto y las medidas y orientaciones que deben adoptarse tras la finalización del mismo.

La evaluación final también pretende resumir las lecciones aprendidas a través de la ejecución del Proyecto y hacer recomendaciones para la implementación de proyectos similares en el futuro.

1.2 Miembros del equipo de evaluación final

El equipo estuvo formado por los siguientes miembros.

(1) Miembros del Gobierno (C/P)

Tabla 1: Miembros de C/P

#	Nombre	Función en el Equipo	Cargo
1	Sa. Ana L. Orantes	Miembro evaluador	Director de Desarrollo Social, MINDEL
2	Sa. Ibelsy C. Hasbun	Miembro evaluador	Funcionario de desarrollo social, MINDEL
3	Sa. Katherine E. Vigil	Miembro evaluador	Especialista en coordinación de proyectos, ESCO

(2) Miembros de JICA

Tabla2: Miembros de JICA

#	Nombre	Función en el Equipo	Cargo
1	Sr. Michiyuki Shimoda	Jefe de equipo	Experto en cooperación internacional de JICA
2	Srita. Yoko Ichikawa	Planificación de la cooperación	Departamento de Desarrollo Económico de JICA Agricultura y Desarrollo de Pueblos Agrícolas Grupo1, Equipo3¥
3	Sr. Takeshi Kikukawa	Análisis de la evaluación	Director General, Centinos, Inc.
4.	Sra. Yuko Yagi	Intérprete	Iroha Translations & Solutions, S.A. de C.V.

1.3 Cronograma de la evaluación

La evaluación se llevó a cabo del 21 de agosto al 14 de septiembre de 2022. El cronograma del estudio de revisión es el que se resume en el Anexo I.

1.4 Metodología de la evaluación

Los procedimientos adoptados para la evaluación se ajustan a las “Directrices de evaluación de proyectos de JICA versión 1” y a las “Directrices de evaluación de proyectos de JICA versión 2”. Las actividades de la misión de estudio se describen a continuación.

(1) Trabajo preliminar y preparación de una tabla de evaluación

Antes de comenzar el estudio de campo, se preparó una tabla de evaluación basada en los documentos existentes relacionados con el Proyecto, que resumía las preguntas de evaluación y los puntos de estudio para la revisión. La tabla de evaluación es la que se muestra en el Anexo.

(2) Estudio de campo

Mientras el equipo de evaluación realizaba el estudio de campo, visitó los sitios del Proyecto y llevó a cabo una serie de entrevistas y discusiones con los miembros del equipo del Proyecto (expertos japoneses y personal de la contraparte [C/P]), los funcionarios de los municipios y los participantes de las comunidades en las respectivas áreas objetivo, y otras partes interesadas para recoger los datos y la información necesarios.

1.5.1 MDP utilizada para la evaluación

El equipo de evaluación realizó el ejercicio de revisión tomando como referencia la última versión de la MDP que se acordó entre El Salvador y los miembros japoneses del proyecto. La MDP utilizada para la evaluación se muestra en el Anexo.

1.5.2 Puntos para la evaluación

Los resultados se examinaron prestando especial atención a los siguientes puntos:

(1) Logros y proceso de implementación del Proyecto

El grado de logro del Proyecto, incluyendo los Insumos, las Actividades, los Resultados del Proyecto y el Propósito del Proyecto se evaluó con referencia a los Indicadores Objetivamente Comprobables (IOV) establecidos en la MDP. El proceso de ejecución del Proyecto se evaluó desde el punto de vista de la gestión del mismo.

(2) Evaluación con seis criterios de evaluación

Además de la evaluación de los logros y del proceso de implementación del Proyecto, el equipo de evaluación valoró los resultados del Proyecto desde el punto de vista de seis criterios de evaluación descritos en la siguiente tabla.

Tabla3 : Criterios de evaluación

Criterio	Descripción
Pertinencia	Un criterio para considerar la validez y la necesidad del proyecto en lo que respecta a si los efectos esperados del mismo se ajustarán a las necesidades de los beneficiarios objetivo; si el contenido del proyecto es consistente con las políticas del gobierno de El Salvador; si las estrategias y los enfoques del proyecto son pertinentes.
Coherencia	Un criterio para evaluar la consistencia del proyecto con la política del socio de desarrollo, las normas internacionales y otras normas pertinentes.
Efectividad	Un criterio para considerar si la ejecución del Proyecto ha beneficiado y/o beneficiará a los beneficiarios previstos o a la sociedad objetivo, y examinar si el beneficio se ha producido como resultado del Proyecto, y no de factores externos.
Eficiencia	Un criterio para considerar cómo se convierten los recursos/insumos económicos en resultados. Se centra principalmente en la relación entre el coste del proyecto y sus efectos.
Impacto	Un criterio para considerar los efectos del proyecto con la vista puesta en el largo plazo, incluyendo los efectos directos o indirectos, positivos o negativos, previstos o no previstos.
Sostenibilidad	Un criterio para considerar si los efectos producidos continúan después de la terminación del proyecto.

Fuente: Elaborado a partir de las *Directrices de JICA para la evaluación de proyectos* (2010).

2 Resumen del Proyecto

2.1 Antecedentes del Proyecto

En El Salvador, la disparidad económica entre las zonas urbanas y rurales es un problema. Existe una disparidad económica entre las zonas urbanas y rurales, con tasas de pobreza absoluta y relativa del 6.4% y el 23.5%, respectivamente, en las zonas urbanas por hogar, mientras que la media rural es del 10.4% y el 27.2%, respectivamente. En particular, la región oriental (departamentos de Morazán, Usulután, San Miguel y La Unión) fue la más afectada por la guerra civil y ha quedado al margen del desarrollo durante mucho tiempo. La región también se caracteriza por una gran dependencia de las remesas de las familias migrantes en el extranjero debido a los bajos ingresos de los hogares (alrededor del 34% en la región oriental, en comparación con aproximadamente el 25% de los hogares que reciben remesas a nivel nacional. Para resolver los problemas de pobreza en la región oriental, existe un Plan Maestro para la Sostenibilidad y el Desarrollo Integral de la Región Oriental de El Salvador, que consta de seis programas de desarrollo, incluido el desarrollo social, y en el marco del cual se están ejecutando diversos proyectos de desarrollo.

El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), que fue el organismo ejecutor de los programas de desarrollo social del país, creó la Sección de Desarrollo Local del Departamento de Desarrollo Social y reforzó sus esfuerzos en materia de desarrollo local de acuerdo con el Plan Quinquenal de Desarrollo Nacional. Dado que el fortalecimiento de la capacidad de las alcaldías es importante para el desarrollo local, el FISDL llevó a cabo un proyecto piloto de dos años de duración a partir de julio de 2015 para 10 ciudades de todo el país, incluidas 6 ciudades de la región oriental, titulado “Fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos locales para la ejecución de programas sociales basados en el enfoque de mejora de los medios de subsistencia”, con el objetivo de ejecutar proyectos de desarrollo social de forma sostenible y autosuficiente. El proyecto llevó a cabo actividades dirigidas a grupos de residentes y produjo resultados en forma de fortalecimiento de las relaciones con las alcaldías, mejora de las viviendas basada en los esfuerzos de autoayuda de los residentes, mejora de los hábitos alimentarios, mejora del entorno de las fuentes de agua, apoyo a los grupos socialmente vulnerables de la comunidad y aumento de los ingresos en efectivo.

Con base en esto, se consideró eficaz introducir el enfoque de mejoramiento de vida en los municipios locales y fortalecer la capacidad de ejecución de proyectos de desarrollo basados en dicho enfoque, con el fin de que el país pueda ejecutar proyectos de desarrollo social independientes y sostenibles en el futuro. Así, en El Salvador se está ejecutando un proyecto de cooperación técnica, “Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Local para el Desarrollo Local con el Enfoque de Mejoramiento de Vida en la Región Oriental”, con el objetivo de establecer un modelo de desarrollo rural participativo en la región oriental basado en el enfoque de mejoramiento de vida. En diciembre de 2021, tras un cambio de política del Gobierno de El Salvador, se disolvió el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) y el sector del desarrollo social se transfirió al Ministerio de Desarrollo Local (MINDEL).

2.2 Resumen del Proyecto

El resumen del proyecto puede describirse de la siguiente manera.

Tabla 4: Resumen del Proyecto

Resumen del Proyecto	Indicadores
Objetivo Superior	
Se han fortalecido las capacidades institucionales y humanas para la gestión del desarrollo a nivel local en la Región Oriental. (1)	<p>1) El 50% de municipalidades participantes han implementado mejoras en su sistema de seguimiento y evaluación de los planes municipales.</p> <p>2) El 60% de comunidades participantes que cuentan con su PACO ejecutan acciones de autogestión y cogestión contenidas en su planificación.</p>
Objetivo del Proyecto	
Establecer un modelo de gestión social (2), basado en la planificación con enfoque de MV.	<p>1) Al finalizar el Proyecto el 25% de municipios aplican modelo de gestión social con enfoque de mejoramiento de vida validado.</p> <p>2) El 50% de las comunidades que cuentan con su PACO elaborado, lo han vinculado al plan municipal.</p> <p>3) El 50% de los municipios participantes cuentan Agenda Ciudadana vinculada a Planificación Municipal (diferentes sectores de municipios como ciudadanía, Grupos Gestores, ADESCO y otros).</p> <p>4) El 50% de municipios pilotos, a través de la Mesa interinstitucional apoya y asesora los planes comunitarios y municipales (participan los equipos técnicos que presente al municipio).</p>
Resultados Esperados	
Resultado Esperado 1: Se ha difundido entre las instituciones presentes en los municipios participantes, el Mejoramiento de Vida como un enfoque que genera procesos autogestionarios en familias y comunidades.	1) El 50% de municipios objeto del Proyecto tiene la Mesa Interinstitucional, cuyas entidades participantes se les ha socializado el enfoque de Mejoramiento de Vida.
Resultado Esperado 2: Se han promovido procesos de planificación comunitaria con EMV y su articulación con los planes de desarrollo municipal, como un factor que contribuye al desarrollo social de los municipios participantes.	<p>1) 75% de las comunidades participantes del proyecto elaboran su PACO.</p> <p>2) El 60% de las comunidades que cuentan con su PACO, gestionan apoyos a municipales y/o otras instituciones para implementar acciones en una de las cinco áreas de trabajo (3)</p> <p>3) 20 Comunidades que han elaborado su PACO realizan actualización y evaluación de su avance</p>
Resultado Esperado 3: Se ha promovido la articulación local entre instituciones públicas y privadas en base a la necesidad plasmada en los diferentes niveles de planificación (comunitario y municipal).	1) Al menos tres instituciones de cada uno de los municipios participantes, generan acciones de apoyo a los planes municipales.
Resultado Esperado 4: Se ha diseñado y ejecutado una Plan de Formación dirigido a personal municipal sobre Desarrollo Local y Mejoramiento de Vida	<p>1) Se cuenta con un Plan de formación diseñado y ejecutado para 100% de municipios pilotos.</p> <p>2) El 75% de personas capacitados de municipios pilotos han aplicado los conocimientos de Planificación de PACO enfoque de MV.</p>
Resultado Esperado 5: Se han elaborado, validado y aplicado las pautas metodológicas del modelo, a partir de la sistematización de su ejecución.	1) Al finalizar el Proyecto, se cuentan con las pautas metodológicas del Modelo de Gestión Social validada y aplicada por MINDEL.

Fuente: Resumen de la Matriz de Diseño del Proyecto (Ver. 3)

3 Ejecución del Proyecto

3.1 Resumen de aportaciones

3.1.1 Del lado japonés

Las siguientes son las aportaciones reales de JICA para apoyar la ejecución del proyecto.

(1) Envío de Expertos

Un total de 7 expertos en los respectivos campos técnicos han sido asignados al Proyecto en el momento de la misión de evaluación.

Tabla5: Lista de expertos japoneses

#	Nombre	Cargo	Período de trabajo
1	Minoru Arimoto	Asesor principal/ Administración del gobierno local	Ago. 2019- presente (actual, a corto plazo)
2	Jiro Nakamura	Subdirector general	Abr. 2021 - presente (actual, a largo plazo)
3	Yumiko Murakami	Desarrollo de materiales de formación	Feb. – Mar. 2022
4	Ryuichi Kuwagaki	Jefe Asesor (anterior)	Ene. 2018 – Ene. 2021
5	Natsue Hagishino	Coordinación	Ene. 2018 – Ene. 2020
6	Chiaki Harada	Desarrollo local/ Mejoramiento de vida	Ene. 2018 – Ene. 2020
7	Satsuki Yanagihara	Planificación de desarrollo comunitario/ Mejoramiento de vida	Jun. 2018 – Jul. 2018, Ago. 2018 – Sep. 2018

Fuente: Equipo del Proyecto.

(2) Capacitación destinada a la Contraparte

Un total de 10 funcionarios fueron enviados a Japón para recibir capacitación sobre “Desarrollo rural sostenible a través del enfoque de mejoramiento de vida para los países latinoamericanos” y “Fortalecimiento de los gobiernos locales para el desarrollo local con participación comunitaria”. Un total de 33 funcionarios fueron enviados a Honduras para el “Intercambio de experiencias sobre el proyecto en Honduras”. Las capacitaciones y reuniones en las actividades del proyecto también se muestran en el Anexo II.

3.1.2 Del lado salvadoreño

(1) Asignación de personal de la Contraparte

Un total de 3 gestores del MINDEL en sus respectivos campos técnicos están asignados al proyecto, como se indica a continuación.

Tabla 6: Lista de expertos salvadoreños

Recursos Personales de MINDEL			Actualizado el 09 de Agosto de 2022	
Institución	Cargo	Cargo de Proyecto	Nombre	Periodo
Ministerio de Desarrollo Local (MINDEL)	Ministra / Directora del proyecto	Directora del Proyecto	María Ofelia Navarrete de Dubón	jun. 19 ~
	Directora Grencia / Sub Directora del Proyto.	Gerente del Proyecto	Ana Lucía Orantes Hernández	ene. 22 ~
	Jefa de Departamento de Desarrollo Productivo	Coordinadora del Proyecto	Ibelsy Carolina Hasbún de Leiva	ene. 22 ~

Fuente: Equipo del Proyecto.

(2) Costos a cargo de la parte salvadoreña

El gobierno de El Salvador y los municipios han aportado los siguientes costos e instalaciones.

<MINDEL>

- El oficial técnico de la Sección de Producción y Desarrollo del Departamento de Desarrollo Social del MINDEL, el espacio de oficina del proyecto y el mobiliario de oficina, el equipo de comunicación, los vehículos, el combustible, gastos de comunicación, servicios públicos, etc.
- El consultorio médico del MINDEL y los médicos/enfermeras, personal de seguridad, personal de limpieza, etc.

<Alcaldías>

- Subdirector, Equipo Técnico de Desarrollo Municipal (Promotores de Desarrollo Social, Promotores de Mujeres, Promotores de Medio Ambiente, Promotores de Jóvenes y otros Agentes de Extensión de Desarrollo Social).
- Equipo de comunicación, vehículos, combustible y gastos de comunicación en las actividades del Plan de Acción Comunitario (PACO), reuniones cívicas y reuniones interinstitucionales.

3.2 Ejecución de las actividades

El Proyecto comenzó en enero de 2018 con la reunión de lanzamiento con el FISDL. El Proyecto también ha sufrido la pandemia de COVID-19, por lo que la ejecución del Proyecto se ha visto significativamente afectada y retrasada respecto al cronograma previsto inicialmente.

El organismo de ejecución del Proyecto también ha cambiado. A finales de diciembre de 2021, se disolvió el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) y la Dirección de Obras Municipales (DOM) se hizo cargo de todas las operaciones. El 2 de febrero se firmó un Convenio de Cooperación Interinstitucional (prorrogable a consideración de las partes) entre la DOM y el Ministerio de Desarrollo Local (MINDEL), con lo que las operaciones del sector de desarrollo social que realizaba la DOM se transfiriere al MINDEL. Tras la revisión de la MDP y del PO, el 9 de marzo se firmó el acta de revisión del registro de discusiones (R/D) entre el MINDEL y JICA, y se asignó oficialmente la Contraparte.

Además, el número de agentes de extensión del desarrollo contratados por los 12 municipios objetivo disminuyó de 72 a 44 en 2022. Algunas ciudades han vuelto a contratar o han confirmado la participación de voluntarios gratuitos en sus actividades, con 46 agentes de extensión del desarrollo (promotores) contratados a finales de junio. Además, el FISDL aportó aproximadamente Cincuenta Mil Dólares de Estados Unidos de América (USD \$50,000) por ciudad para financiar las actividades en los municipios objetivo hasta 2021. Sin embargo, después de 2022, no habrá apoyo financiero del Gobierno Central para ninguna actividad.

3.3 Consecución de los resultados del Proyecto

Esta sección resume el logro de los respectivos Resultados del Proyecto basándose en los Indicadores Objetivamente Comprobables (IOV) que aparecen en la versión actual de la MDP. El logro se evalúa con base en los datos autorizados disponibles en agosto de 2022, a menos que se especifique lo contrario. Sin embargo, la evaluación considera la tendencia reciente del progreso además de los datos autorizados.

3.3.1 Resultado1

Resultado 1: Se ha difundido entre las instituciones presentes en los municipios participantes, el Mejoramiento de Vida como un enfoque que genera procesos autogestionarios en familias y comunidades.

Tabla 7: Indicadores del Resultado 1

#	Indicadores comprobables	Cumplimiento
1-1	El 50% de municipios objeto del Proyecto tiene la Mesa Interinstitucional, cuyas entidades participantes se les ha socializado el enfoque de Mejoramiento de Vida.	La cooperación y colaboración en las actividades del PACO se han confirmado en 9 ciudades de los municipios, incluyendo Joateca, Torola, Chilanga, Guatajiagua, El Rosario, Mercedes Umaña, Nueva Granada, Tecapán y San Antonio a junio de 2022. Por lo tanto, el nivel de logro de este indicador es del 75,0% (9/12 ciudades), que ya ha sido alcanzado.

Fuente: Equipo del Proyecto.

Resultado 1	Valoración general
Se ha difundido entre las instituciones de los municipios participantes el Mejoramiento de Vida como un enfoque que genera procesos autogestionarios en familias y comunidades	El Resultado 1 se ha alcanzado.

3.3.2 Resultado 2

Resultado 2: Se han promovido procesos de planificación comunitaria con EMV y su articulación con los planes de desarrollo municipal, como un factor que contribuye al desarrollo social de los municipios participantes.

Tabla 8: Indicadores del Resultado 2

#	Indicadores comprobables	Cumplimiento																																																															
2-1	75% de las comunidades participantes del proyecto elaboran su PACO.	El estado del logro es el que se muestra en la tabla siguiente. El índice de																																																															
		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Departamento</th> <th rowspan="2">Municipio</th> <th colspan="2"># de PACO</th> <th rowspan="2">Cumplimiento (%)</th> </tr> <tr> <th>Activo</th> <th>Completado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="7">Morazán</td> <td>Joateca</td> <td>6</td> <td>4</td> <td>66.7</td> </tr> <tr> <td>Torola</td> <td>9</td> <td>6</td> <td>66.7</td> </tr> <tr> <td>Chilanga</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>85.7</td> </tr> <tr> <td>Guatajiagua</td> <td>8</td> <td>4</td> <td>50.0</td> </tr> <tr> <td>Cacaopera</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>50.0</td> </tr> <tr> <td>El Rosario</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td>San Isidro</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>75.0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Usulután</td> <td>Mercedes Umaña</td> <td>11</td> <td>10</td> <td>90.9</td> </tr> <tr> <td>Nueva Granada</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td>Tecapán</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">San Miguel</td> <td>Sesori</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>75.0</td> </tr> <tr> <td>San Antonio</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Total</td> <td>68</td> <td>54</td> <td>79.4</td> </tr> </tbody> </table>	Departamento	Municipio	# de PACO		Cumplimiento (%)	Activo	Completado	Morazán	Joateca	6	4	66.7	Torola	9	6	66.7	Chilanga	7	6	85.7	Guatajiagua	8	4	50.0	Cacaopera	4	2	50.0	El Rosario	4	4	100.0	San Isidro	4	4	75.0	Usulután	Mercedes Umaña	11	10	90.9	Nueva Granada	4	4	100.0	Tecapán	5	5	100.0	San Miguel	Sesori	4	3	75.0	San Antonio	2	2	100.0	Total		68	54	79.4
		Departamento			Municipio	# de PACO		Cumplimiento (%)																																																									
			Activo	Completado																																																													
		Morazán	Joateca	6	4	66.7																																																											
			Torola	9	6	66.7																																																											
			Chilanga	7	6	85.7																																																											
			Guatajiagua	8	4	50.0																																																											
			Cacaopera	4	2	50.0																																																											
			El Rosario	4	4	100.0																																																											
			San Isidro	4	4	75.0																																																											
		Usulután	Mercedes Umaña	11	10	90.9																																																											
			Nueva Granada	4	4	100.0																																																											
Tecapán	5		5	100.0																																																													
San Miguel	Sesori	4	3	75.0																																																													
	San Antonio	2	2	100.0																																																													
Total		68	54	79.4																																																													
cumplimiento es del 79.4%, lo que está por encima del objetivo del 75%.																																																																	
2-2	El 60% de las comunidades que cuentan con su PACO gestionan apoyos con instituciones municipales y/u otras para implementar	El estado actual del avance es el que se resume en la siguiente tabla. El indicador se ha cumplido con la actual tasa de logro del 92.6%.																																																															
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ciudad objetivo</th> <th># de comunidades que han completado el</th> <th># de comunidades que han recibido apoyo de los</th> <th>Cumplimiento (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Ciudad objetivo	# de comunidades que han completado el	# de comunidades que han recibido apoyo de los	Cumplimiento (%)																																																											
Ciudad objetivo	# de comunidades que han completado el	# de comunidades que han recibido apoyo de los	Cumplimiento (%)																																																														

#	Indicadores comprobables	Cumplimiento				
	acciones en una de las cinco áreas de trabajo (3)		PACO a agosto de 2022	municipios y organizaciones afines		
		1er grupo	Joateca	4	4	100.0
			Torola	6	6	100.0
			Chilanga	6	6	100.0
			Guatajiagua	4	4	100.0
			Mercedes Umaña	10	10	100.0
			Sesori	3	1	33.3
		2do grupo	Cacaopera	2	2	100.0
			El Rosario	4	4	100.0
			San Isidro	4	3	75.0
			Nueva Granada	4	4	100.0
			Tecapán	5	4	80.0
			San Antonio	2	2	100.0
			Total	54	50	92.6
2-3	20 Comunidades que han elaborado su PACO hacen una actualización y evaluación de su avance	El número de comunidades que han preparado su actualización del PACO y evalúan sus progresos es de 15. El objetivo es de 20 comunidades, que no se ha alcanzado.				
		Municipio	# de comunidades que han completado el PACO a agosto de 2022	# de comunidades que han sido apoyadas por el municipio y organizaciones afines (se evalúa la actividad del PACO)		
		1er grupo	Joateca	4	1	
			Torola	6	1	
			Chilanga	6	3	
			Guatajiagua	4	4	
			Mercedes Umaña	10	5	
			Sesori	3	1	
		2do grupo	Cacaopera	2	0	
			El Rosario	4	0	
			San Isidro	4	0	
			Nueva Granada	4	0	
			Tecapán	5	0	
			San Antonio	2	0	
	Total	54	15			

Fuente: Equipo del Proyecto.

Resultado 2	Valoración general
Se han promovido procesos de planificación comunitaria con EMV y su	Uno de los indicadores se ha logrado, mientras que los otros dos están en curso. Teniendo en cuenta el progreso de las actividades

Resultado 2	Valoración general
articulación con los planes de desarrollo municipal, como un factor que contribuye al desarrollo social de los municipios participantes.	del resultado 2, la finalización del mismo parece prometedora y el monitoreo es necesario.

3.3.3 Resultado 3

Resultado 3: Se ha promovido la articulación local entre instituciones públicas y privadas en base a la necesidad plasmada en los diferentes niveles de planificación (comunitario y municipal).

Tabla 9: Indicadores del Resultado 3

#	Indicadores comprobables	Cumplimiento			
3-1	Al menos tres instituciones de cada uno de los municipios participantes generan acciones de apoyo a los planes municipales.	El número de organizaciones que apoyan el PACO es el que se muestra en la siguiente tabla. Todos los municipios han sido apoyados por más de 3 instituciones. Por lo tanto, se ha alcanzado el indicador objetivo.			
			Municipio	# de organizaciones en activo	# de organizaciones que apoyan el PACO
		1er grupo	Joateca	23	7
			Torola	19	14
			Chilanga	11	10
			Guatajiagua	13	7
			Mercedes Umaña	11	4
			Sesori	8	6
		2do grupo	Cacaopera	15	5
			El Rosario	17	12
			San Isidro	17	9
			Nueva Granada	18	13
			Tecapán	22	15
			San Antonio	19	9
Total		192	111		

Fuente: Equipo del Proyecto.

Resultado 3	Valoración general
Se ha promovido la articulación local entre instituciones públicas y privadas en base a la necesidad plasmada en los diferentes niveles de planificación (comunitario y municipal).	El Resultado 3 se ha alcanzado.

3.3.4 Resultado 4

Resultado 4: Se ha diseñado y ejecutado una Plan de Formación dirigido a personal municipal sobre Desarrollo Local y Mejoramiento de Vida.

Tabla 10: Indicadores del Resultado 4

#	Indicadores comprobables	Cumplimiento																																																														
4-1	Se cuenta con un Plan de formación diseñado y ejecutado para 100% de municipios pilotos	<ul style="list-style-type: none"> Los funcionarios de los municipios, formados en el Proyecto, han extendido la formación a los líderes de las comunidades. El número total de personas formadas hasta febrero de 2022 es de 417 personas (223 hombres y 194 mujeres) en un total de 59 comunidades de 12 municipios. Por lo tanto, se ha alcanzado el indicador. 																																																														
4-2	El 75% de personas capacitadas de municipios pilotos han aplicado los conocimientos de Planificación de PACO enfoque de MV	<p>El número de promotores de desarrollo social que asistieron a las formaciones y el número de oficiales activos se resumen a continuación. La tasa de los oficiales activos es del 89.1%, lo que supera el objetivo del 75%.</p> <p># de promotores de desarrollo social que asistieron a las capacitaciones y el # de funcionarios activos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Municipio</th> <th colspan="2"># Número de participantes</th> <th rowspan="2"># Número de oficiales activos entre los participantes en la formación</th> </tr> <tr> <th>Masculino</th> <th>Femenino</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Joateca</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3 (100%)</td> </tr> <tr> <td>Torola</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>4 (100%)</td> </tr> <tr> <td>Chilanga</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3 (100%)</td> </tr> <tr> <td>Guatajiagua</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1 (100%)</td> </tr> <tr> <td>Mercedes Umaña</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>8 (88.9%)</td> </tr> <tr> <td>Sesori</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0 (0%)</td> </tr> <tr> <td>Cacaopera</td> <td>2</td> <td>6</td> <td>7 (87.5%)</td> </tr> <tr> <td>El Rosario</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3 (100%)</td> </tr> <tr> <td>San Isidro</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1 (50.0%)</td> </tr> <tr> <td>Nueva Granada</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>2 (100%)</td> </tr> <tr> <td>Tecapán</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>6 (100%)</td> </tr> <tr> <td>San Antonio</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3 (100%)</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>25</td> <td>21</td> <td>41 (89.1%)</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">46</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Municipio	# Número de participantes		# Número de oficiales activos entre los participantes en la formación	Masculino	Femenino	Joateca	2	1	3 (100%)	Torola	1	3	4 (100%)	Chilanga	2	1	3 (100%)	Guatajiagua	1	0	1 (100%)	Mercedes Umaña	3	6	8 (88.9%)	Sesori	2	0	0 (0%)	Cacaopera	2	6	7 (87.5%)	El Rosario	1	2	3 (100%)	San Isidro	1	1	1 (50.0%)	Nueva Granada	2	0	2 (100%)	Tecapán	4	2	6 (100%)	San Antonio	2	1	3 (100%)	Total	25	21	41 (89.1%)		46		
Municipio	# Número de participantes			# Número de oficiales activos entre los participantes en la formación																																																												
	Masculino	Femenino																																																														
Joateca	2	1	3 (100%)																																																													
Torola	1	3	4 (100%)																																																													
Chilanga	2	1	3 (100%)																																																													
Guatajiagua	1	0	1 (100%)																																																													
Mercedes Umaña	3	6	8 (88.9%)																																																													
Sesori	2	0	0 (0%)																																																													
Cacaopera	2	6	7 (87.5%)																																																													
El Rosario	1	2	3 (100%)																																																													
San Isidro	1	1	1 (50.0%)																																																													
Nueva Granada	2	0	2 (100%)																																																													
Tecapán	4	2	6 (100%)																																																													
San Antonio	2	1	3 (100%)																																																													
Total	25	21	41 (89.1%)																																																													
	46																																																															

Fuente: Equipo del Proyecto.

Resultado 4	Valoración general
Se ha diseñado y ejecutado una Plan de Formación dirigido a personal municipal sobre Desarrollo Local y Mejoramiento de Vida	El Resultado 4 se ha alcanzado.

3.3.5 Resultado 5

Resultado 5: Se han elaborado, validado y aplicado las pautas metodológicas del modelo, a partir de la sistematización de su ejecución.

Tabla 11: Indicadores del Resultado 5

#	Indicadores comprobables	Cumplimiento
5-1	Al finalizar el Proyecto, se cuenta con las pautas metodológicas del Modelo de Gestión Social validada y aplicada por MINDEL.	Las directrices metodológicas ya están desarrolladas y disponibles en un archivo electrónico. La directriz del modelo de desarrollo social se completará a partir de los resultados del proyecto en los municipios.

Fuente: Equipo del Proyecto.

Resultado 5	Valoración general
Se han elaborado, validado y aplicado las pautas metodológicas del modelo, a partir de la sistematización de su ejecución.	Casi se ha alcanzado el Resultado 5.

3.4 Consecución del objetivo del Proyecto

Objetivo del Proyecto:

Establecer un modelo de gestión social basado en la planificación con enfoque de MV.

Tabla 12: Indicadores para el objetivo del Proyecto

#	Indicadores comprobables	Cumplimiento
1	Al finalizar el Proyecto, el 25% de municipios aplican modelo de gestión social con enfoque de mejoramiento de vida validado.	Los cuatro municipios han aprobado la agenda ciudadana a partir de agosto de 2022, incluyendo Chilanga, Joateca, Guatajiagua y Mercedes Umaña. El último rendimiento del indicador es del 33,3% (=4/12). Por lo tanto, el indicador se ha alcanzado. La interpretación del indicador es que se considera que el indicador se cumple si la mesa ciudadana es gestionada por los representantes de los ciudadanos y funciona en coordinación con la mesa interinstitucional.
2	El 50% de las comunidades que cuentan con su PACO elaborado, lo han vinculado al plan municipal.	Los municipios en los que las comunidades tienen su PACO y se han vinculado al plan municipal son: Joateca, Torola, Chilanga, Guatajiagua y Mercedes Umaña. El rendimiento del indicador es del 41,4% (=5/12). Por lo tanto, el indicador no se ha alcanzado. La interpretación del indicador es que la agenda ciudadana se desarrolla con la participación de los líderes comunitarios que han implementado el PACO.
3	El 50% de los municipios participantes cuentan Agenda Ciudadana vinculada a Planificación Municipal (diferentes sectores de municipios como ciudadanía, Grupos Gestores, ADESCO y otros).	Los municipios que cuentan con la mesa ciudadana son Chilanga, Torola y Joateca. Entre ellos, sólo Chilanga tiene la agenda ciudadana. La tasa de cumplimiento es del 25,0% (=3/12). Por lo tanto, el indicador no se ha alcanzado.
4	El 50% de municipios pilotos, a través de la Mesa Interinstitucional, apoya y asesora los planes comunitarios y municipales (participan los equipos técnicos municipales).	Los municipios que implementan las actividades de recomendación, sugerencia, coordinación de actividades y apoyo son los 6 municipios de Torola, Chilanga, Joateca, Guatajiagua, Mercedes Umaña y El Rosario. El porcentaje de cumplimiento es del 50,0% (=6/12). Por lo tanto, el indicador se ha alcanzado.

Fuente: Equipo del Proyecto.

Objetivo del Proyecto	Valoración general
Establecer un modelo de gestión social, basado en la planificación con enfoque de MV.	De los 4 indicadores, dos se consideran alcanzados. Aunque el indicador nº 3 no se ha cumplido por el momento, las actividades del Proyecto se han acelerado especialmente en el año 2022. Por lo tanto, se considera que la ejecución del Proyecto ha sido altamente evaluada. Se espera que el propósito del Proyecto se logre al final de su periodo.

3.5 Objetivo Superior

Objetivo Superior:

Se han fortalecido las capacidades institucionales y humanas para la gestión del desarrollo a nivel local en la Región Oriental.

Tabla 13: Indicadores del objetivo superior

#	Indicadores comprobables	Cumplimiento
1	El 50% de municipalidades participantes han implementado mejoras en su sistema de seguimiento y evaluación de los planes municipales.	<p>La línea de base del indicador al inicio del Proyecto es del 0%. No se dispone de datos, en el periodo de ejecución del Proyecto, para monitorear el progreso del trabajo de la Contraparte.</p> <p>Sería necesario establecer un entendimiento común sobre la interpretación del contenido detallado del indicador y la metodología para supervisar y evaluar el rendimiento estableciendo el desglose detallado del indicador.</p>
2	El 60% de comunidades participantes que cuentan con su PACO ejecutan acciones de autogestión y cogestión contenidas en su planificación.	<p>La línea base del indicador al inicio del Proyecto es del 0%. No hay datos reportados, en el período de implementación del proyecto, disponibles para monitorear el progreso del trabajo de la Contraparte.</p> <p>Sería necesario establecer la guía sobre la evaluación de las acciones por parte de las comunidades participantes.</p>

Fuente: Equipo del Proyecto.

Objetivo superior	Valoración general
Se han fortalecido las capacidades institucionales y humanas para la gestión del desarrollo a nivel local en la Región Oriental.	No hay observaciones en este momento dado que no hay datos disponibles para evaluar.

3.6 Evaluación del proceso de ejecución del Proyecto

El proceso de ejecución del proyecto se resume en el capítulo 5.

4 Resultados de la evaluación por seis criterios

El desempeño del Proyecto se revisó desde los seis criterios de evaluación, tal como se discutió.

4.1 Pertinencia

Es probable que la pertinencia del proyecto sea moderada.

Tabla 14: Pertinencia

#	Criterios de evaluación	Evaluaciones
1	Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El Salvador ha destacado la importancia de la participación de los ciudadanos y la coordinación de los actores locales a través del Plan Cuscatlán (2019-2024). ● Se considera que el proyecto responde a la política y las necesidades del gobierno de El Salvador.
2	Prioridad	<ul style="list-style-type: none"> ● El MINDEL también estableció la política de desarrollo en el “Plan Estratégico Institucional 2022 - 2024”. Algunos de los principales pilares de la estrategia son “Fortalecimiento de las capacidades humanas e institucionales para la gestión territorial”, y “Fortalecimiento del ejercicio de los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad”. El desarrollo de las capacidades de los ciudadanos y del gobierno local sería una de las principales prioridades. ● Por lo tanto, el Proyecto se ajusta a una prioridad del MINDEL. Sin embargo, los detalles de la política de priorización del MINDEL sobre el Proyecto no pueden observarse claramente en la encuesta.
3	Estrategia y enfoque del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● El Proyecto PASO pretende establecer un modelo para desarrollar la capacidad de la comunidad y el municipio. Además, las experiencias del “Proyecto de Mejoramiento de Vida” del entonces FISDL también serían un activo. ● El enfoque del Proyecto está, por tanto, bien diseñado y estructurado.

Fuente: Equipo de Evaluación

4.2 Coherencia

La consistencia del Proyecto es alta.

Tabla 15: Coherencia

#	Puntos de vista	Evaluaciones
1	Consistencia con la política japonesa	<ul style="list-style-type: none"> ● La política de cooperación para el desarrollo del Gobierno de Japón establece que “Entre los importantes temas de desarrollo que está abordando el Gobierno de El Salvador, Japón proporcionará asistencia con un enfoque en la revitalización económica y la expansión del empleo con el fin de promover el desarrollo independiente y sostenible en el país, y también apoyará los esfuerzos del país para la prevención de desastres y la conservación del medio ambiente”. Esto está en consonancia con el enfoque autónomo y sostenible del Proyecto
2	Relación con otros proyectos y con la práctica internacional	<ul style="list-style-type: none"> ● El Plan Maestro de Desarrollo de la Región Oriental tiene relación con el Proyecto en la administración de los gobiernos locales. El programa de formación de JICA sobre el enfoque de desarrollo rural a través del Mejoramiento de Vida ha apoyado el desarrollo de la capacidad de los funcionarios en materia de desarrollo rural en El Salvador. Además, el proyecto anterior del FISDL es una base de las actividades del Proyecto.
3	Relación con los ODS	<ul style="list-style-type: none"> ● Dada la naturaleza de las actividades del Proyecto, estrechamente relacionadas con los residentes locales, el Proyecto abordó varios objetivos de los ODS. Entre ellos se encuentran: ODS 1: Fin de la pobreza, ODS 2: Hambre cero, ODS 3: Salud y bienestar, ODS 5: Igualdad de género, ODS 6: Agua limpia y saneamiento, ODS 10: Reducción de las desigualdades, y ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.

4.3 Efectividad

La efectividad del Proyecto es alta.

Tabla 16: Efectividad

#	Puntos de vista	Evaluación
1	Consecución del Objetivo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Los cinco resultados del Proyecto están diseñados de forma lógica y cronológica para lograr el propósito del mismo, comenzando por proporcionar la formación y establecer la organización.
2	Diseño detallado del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● El Proyecto está diseñado sobre la base de las experiencias del FISDL (la entonces Contraparte), los municipios y los ciudadanos que participaron en el proyecto anterior. ● Las actividades de los resultados se apoyan en los conocimientos y las buenas prácticas adquiridas a través de las formaciones, las experiencias prácticas en su propia comunidad y la coordinación entre las partes interesadas. ● Por lo tanto, el enfoque está bien estructurado en el Proyecto.
3	Cooperación con otros socios/proyectos de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ● Aunque no hay proyectos de desarrollo similares en curso en los municipios objetivo, los conocimientos y experiencias del pasado siguen afectando positivamente a la ejecución del Proyecto.
4	Roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Los roles y las responsabilidades de la Contraparte y de los municipios están ahora claros. La mayoría de las actividades sobre el terreno se planifican y gestionan por los municipios.
5	Idoneidad de los indicadores/ monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> ● Los indicadores se consideran apropiados para monitorear y evaluar el progreso y los logros de la implementación del Proyecto. ● Se señala que algunos de los indicadores pueden no ser autoexplicativos debido a la insuficiente expresión y que el trabajo de evaluación necesita una interpretación adicional.
6	Factores que dificultan la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ● El cambio organizativo de la contraparte del FISDL ha sido uno de los factores significativos. ● El apoyo financiero a los municipios por parte del FISDL en la ejecución del Proyecto (\$50.000 dólares) se interrumpió en 2022. Esto ha afectado negativamente a las actividades de campo de los municipios. ● El COVID-19 también ha afectado significativamente a la ejecución del Proyecto.

Fuente: Equipo de Evaluación.

4.4 Eficiencia

La eficiencia del Proyecto es moderada.

Tabla 17: Eficiencia

#	Puntos de vista	Evaluación
1	Relaciones causales	<ul style="list-style-type: none"> ● Las relaciones causales de las actividades se establecen eficazmente para lograr el propósito del Proyecto. La ejecución del Proyecto no se limitará a dejar las experiencias prácticas a los municipios y comunidades, sino que establecerá un modelo de desarrollo verificado para las organizaciones pertinentes del Proyecto. ● Este enfoque se basaría en las experiencias anteriores de la C/P y en los conocimientos de los expertos de la parte japonesa.
2	Recursos/ Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ● Los promotores en el campo respectivo son desplegados por los municipios. La parte japonesa también proporcionó los consultores locales para apoyar a los municipios. ● El Proyecto aportó los tres expertos japoneses al inicio del mismo en 2018 para establecer las organizaciones del Proyecto, desarrollar los documentos y materiales del mismo y proporcionar formación a la C/P y a las municipalidades. Aunque esto puede haber sido mayor que en otros proyectos similares, dada la compleja naturaleza del Proyecto los aportes habrían sido necesarios para una fundación del mismo. ● Los avances en la implementación de los municipios del Grupo 2 parecen ser más rápidos que los del Grupo 1. Parte de las razones serían la sólida base técnica que se construyó durante el año 2018. Otra causa podría ser los efectos de la curva de aprendizaje el lado de las Contrapartes.

Fuente: Equipo de Evaluación.

4.5 Impacto

Se valoraría que el Proyecto tendría impactos positivos.

Tabla18: Impacto

#	Puntos de vista	Evaluación
1	Posibilidad de alcanzar el objetivo superior	<ul style="list-style-type: none"> ● Las experiencias y los logros del Proyecto han demostrado la eficacia del modelo de desarrollo social. Éste se aplicará y podrá aplicarse también eficazmente en las demás comunidades de los municipios objetivo. ● Si se aplica de forma correcta y oportuna, se espera que los esfuerzos continuos de los funcionarios de El Salvador puedan alcanzar el objetivo superior. ● Habría una perspectiva positiva en la consecución del objetivo superior.
2	Efecto dominó	<ul style="list-style-type: none"> ● El Proyecto también ha tenido impacto en otras comunidades (que no han sido parte de las comunidades piloto) de los municipios objetivo. Algunas de las comunidades plantean contar sus experiencias a otras comunidades.

Source: Evaluation team

4.6 Sostenibilidad

Es probable que la sostenibilidad del Proyecto sea moderada con base en las evidencias actualmente disponibles.

Tabla19: Sostenibilidad

#	Puntos de vista	Evaluación
1	Política y sistema	<ul style="list-style-type: none"> ● Como se revisó en la sección 4.1 Pertinencia, el Proyecto es consistente con la actual política de desarrollo del Gobierno de El Salvador. Sin embargo, como poco tiempo ha pasado, desde que MINDEL asumió como contraparte del Proyecto (febrero 2022), no se ha establecido una estrategia clara para el seguimiento del Proyecto.
2	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ● Todos los municipios han completado más de un PACO y han establecido la organización con las comunidades. Como poco tiempo ha pasado, desde que MINDEL asumió como contraparte del proyecto (febrero de 2022), no ha sido posible definir un papel claro sobre el seguimiento del proyecto.
3	Tecnología/práctica	<ul style="list-style-type: none"> ● Los funcionarios municipales y los miembros de las comunidades que han participado en el Proyecto han acumulado experiencia práctica y están dotados de sólidas competencias. También se ha confirmado que muchos municipios han establecido las organizaciones necesarias, como el MC y la MI. Por lo tanto, no se esperan problemas importantes en la continuación de las actividades.
4	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ● Desde que el Gobierno central de El Salvador suspendió el apoyo financiero a los municipios, esto afectó la ejecución del proyecto.
5	Evaluación general	<ul style="list-style-type: none"> ● Aunque la mayoría de los municipios y comunidades están ahora capacitados y dispuestos a continuar con las actividades del Proyecto, todavía hay algunas incertidumbres sobre los factores que apoyarían las actividades durante los próximos años. ● Por lo tanto, el Equipo de Evaluación concluyó que la sostenibilidad del Proyecto sería moderada, dada la incertidumbre de algunos factores para la consecución del objetivo general.

Fuente: Equipo de Evaluación.

5 Conclusiones

El Equipo ha realizado una serie de visitas sobre el terreno y entrevistas con funcionarios del Gobierno, funcionarios municipales y otras partes interesadas en el Proyecto, ha recogido la información necesaria para el trabajo de revisión y ha evaluado el avance del Proyecto. Como resultado, se llega a las siguientes conclusiones:

5.1 Pertinencia y Efectividad del Modelo Desarrollado

- El “Modelo de Gestión Social” desarrollado por el Proyecto está basado en la iniciativa de los exbecarios que participaron en el curso de capacitación en Japón sobre “Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV)”. Fue creado modificando el EMV de Japón de acuerdo con la propia condición de El Salvador. Fue diseñado cuidadosamente para funcionar mejor en las comunidades rurales de escasos recursos en el país. En este sentido, es un “Modelo Hecho en El Salvador”.
- El Modelo se basa en los esfuerzos de autoayuda de los residentes para mejorar sus vidas utilizando los recursos disponibles a su alrededor. Se puede decir que el enfoque fue muy adecuado para el entorno en el que se ubicaron los residentes de escasos recursos y los gobiernos locales con presupuesto bien limitado.
- En las áreas objeto del Proyecto, las comunidades iniciaron el proceso para obtener experiencias de éxitos pequeños pero concretos con este EMV; al acumular estas experiencias, la conciencia de los residentes y líderes cambió, de las siguientes maneras:
 - ✧ De “Pide lo que no tienes” a “Busca lo que tienes”
 - ✧ De la “dependencia” del gobierno (afuera) a la autoconfianza y autoestima de que podemos hacer mucho
- Al mismo tiempo, también cambió la conciencia de los funcionarios del gobierno local que presenciaron el proceso de cambio.
 - ✧ Los técnicos y funcionarios de alcaldía cambiaron (de “asistencialista” a respetar y acompañar a los esfuerzos de las comunidades)
 - ✧ Los alcaldes y concejales (líderes políticos) se dieron cuenta la importancia de este cambio en las comunidades, y empezaron a apoyar.
- Otra característica destacada de este modelo es el paso estratégico de EMV – Plan de Acción Comunitario (PACO) – Mesa Interinstitucional (MI) – Mesa Ciudadana (MC) – Agenda Ciudadana (AC).
 - ✧ Los miembros de la comunidad discuten, reúnen sus ideas y elaboran el PACO. Como resultado de la preparación del PACO, se les hizo muy claro sus necesidades y sus recursos (tanto para los miembros como para los líderes).
 - ✧ Como resultado, las comunidades podrán controlar de forma independiente su propio proceso de desarrollo como actores principales, sin verse influenciadas por interferencias o intervenciones externas (Gestión Social). Y eso, a su vez, conduce a una mayor autoestima y autoconfianza en uno mismo.
 - ✧ Además, a través de su PACO aceptado y respetado por la alcaldía y otras instituciones, los líderes comunales se sienten tomados en cuenta.
- Además, algunos gobiernos locales han iniciado el proceso de formulación de “Plan de Desarrollo Municipal con EMV” basado en la Agenda Ciudadana que representa las necesidades y voces de los ciudadanos (Plan Estratégico Municipal que tiene tres ejes: proyectos para la DOM, proyectos para el FODES y proyectos de autogestión de comunidad con EMV). Además, ellos plantean elaborarlo formando un equipo de trabajo compuesto por miembros del Equipo Técnico Municipal (ETM), MC etc., en

vez de contratar a consultores externos.

- Una gran ventaja para el gobierno es que, con este modelo, muchas acciones de desarrollo local pueden realizarse con un presupuesto limitado (la reducción del fondo de transferencia originó un reconocimiento más fuerte de la importancia y necesidad de este enfoque por parte de los gobiernos locales).
- Las buenas prácticas en estas comunidades y municipalidades pueden servir como referencia para otras comunidades y municipalidades. Sería bueno si pueden ser compartidas a través de publicaciones o talleres de intercambio de las experiencias.

5.2 Sostenibilidad

5.2.1 Nivel Local

- Como se mencionó anteriormente, el modelo ha generado cambios positivos significativos en las comunidades locales y las alcaldías en las áreas piloto, y ha demostrado ser extremadamente efectivo y relevante como modelo propio para El Salvador.
- Sin embargo, en esta etapa, solo un número limitado de municipalidades han alcanzado la etapa de formulación de Agendas Ciudadanas, y muchas otras aún están en proceso de hacerlo. En tales circunstancias, se requiere continuar los siguientes esfuerzos durante los próximos cuatro meses hasta el final del proyecto y durante todo el período posterior al final del Proyecto.
 - ✧ Para los gobiernos locales que aún no han logrado la Agenda Ciudadana, es necesario alcanzarla en el futuro después de asegurar el establecimiento y funcionamiento de MI y MC.
 - ✧ Los municipios que ya han formulado la Agenda Ciudadana (AC) necesitan empezar formulación del Plan Estratégico Municipal (con EMV) basado en AC. En este sentido, la Alcaldía de Chilanga ha comenzado a trabajar en esto, y se espera que otros municipios puedan aprender de ellos.
 - ✧ Por otro lado, es necesario continuar los esfuerzos municipales para asegurar que este modelo se aplique por igual a otras comunidades en el futuro. Hay que extender a las comunidades dentro de los municipios que no han recibido EMV y/o PACO.
- La presencia y contribución de los cuatro consultores locales contratados por el proyecto han sido de suma importancia para el despliegue efectivo de este modelo en las zonas de intervención. Su contrato termina cuando termina el proyecto. En los próximos cuatro meses hasta el final del Proyecto, sería importante tomar las máximas medidas para asegurar condiciones y permitir el desarrollo continuo de este modelo en cada municipalidad sin su apoyo.
- Por otro lado, si se determina que es necesario el apoyo continuo de consultores por un tiempo determinado, especialmente para las municipalidades que tienen menos avances en la aplicación de este modelo, es necesario viabilizarlo de alguna manera. Unas posibles opciones son:
 - ✧ Buscar alguna alternativa de financiamiento para contratarlos (incluyendo otros donantes, MINDEL, etc.)
 - ✧ Varios municipios contratan en forma conjunta.
 - ✧ Llenar los vacíos técnicos de otras maneras (compartir conocimientos de municipalidades con más experiencia, etc.)
- Por otro lado, el conocimiento de estos consultores con amplia experiencia en ejecutar

este modelo es un tesoro para la nación. Se espera que su valiosa experiencia y conocimiento se utilicen adecuadamente sin desperdiciarlos.

- Antes de 2020, se proporcionaba una cierta cantidad de transferencia de fondo y apoyo presupuestario para actividades de implementación de EMV de aproximadamente cincuenta mil dólares de Estados Unidos de América, USD \$ 50,000 anual en promedio a las municipalidades objetivo. Ahora que esto ha desaparecido, las municipalidades están haciendo un esfuerzo considerable para cubrirse con sus propios recursos financieros limitados para promover este modelo. En este sentido, si existiera algún tipo de medidas fiscales alternativas, sería más fácil de implementar.
- En la Tercera Evaluación Semestral del Proyecto, llevada a cabo durante el 7 y 8 de septiembre de 2022, en la ciudad de San Miguel, las municipalidades expresaron su interés de seguir trabajando en los logros alcanzados y en sus capacidades instaladas en las municipalidades y comunidades.
- Se sugiere que los doce municipios objetivo firmen una carta de entendimiento avalado por el MINDEL para el establecimiento de una red de comunicación o asociación del Modelo de Gestión Social (MGS) con EMV.

5.2.2 Nivel Nacional

- El FISDL, que promovió el Proyecto como contraparte desde su inicio en 2018, se disolvió en diciembre de 2021, y la interrupción del sistema de orientación y coordinación del proyecto en el gobierno central tuvo un impacto significativo en la etapa final del proyecto. Posteriormente, la función de contraparte para este Proyecto se transfirió al MINDEL, pero la posición y el papel del MINDEL como contraparte en el Proyecto es reducida, ya que las características otorgadas al MINDEL son diferentes en términos de misión organizativa y aspectos presupuestarios.
- No hace falta decir que es esencial que cada municipalidad objetivo continúe sosteniendo y desarrollando sus esfuerzos después de la finalización del proyecto, pero para aprovechar al máximo los resultados de este Proyecto al nivel nacional, el papel del MINDEL es extremadamente importante, es esencial precisar su papel y relación con cada municipalidad objetivo para sostener y ampliar los resultados obtenidos hasta la fecha. Unas posibles opciones son:
 - ✧ Se sugiere que el MINDEL facilite una carta de entendimiento entre los doce municipios para establecer una red de comunicación o asociación de MGS con EMV.
 - ✧ Se sugiere que el MINDEL juegue un rol articulador con otras instituciones.
 - ✧ Se sugiere que el MINDEL sea un facilitador de trámites, procesos y gestiones financieras con otras instituciones o donantes.

Por lo anterior, el Proyecto ha logrado obtener amplios resultados positivos. Sin embargo, todavía quedan retos importantes por superar para asegurar la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Por lo tanto, el Equipo de Evaluación desea que el equipo de Proyecto y los funcionarios implicados examinen las recomendaciones que se describen en el siguiente capítulo.

6 Recomendaciones y lecciones aprendidas

6.1 Recomendaciones para el período restante del Proyecto

El Equipo de Evaluación recomienda que el Proyecto considere los siguientes puntos para el período restante.

6.1.1. Nivel Local

- a) En esta etapa de la Evaluación Final, solo un número limitado de municipalidades han alcanzado la etapa de formulación de Agendas Ciudadanas, y muchas otras aún están en proceso de hacerlo. En tales circunstancias, se requiere continuar los siguientes esfuerzos durante los próximos cuatro meses hasta el final del Proyecto, y durante todo el período posterior al final del Proyecto.
 - Para los gobiernos locales que aún no han logrado la Agenda Ciudadana, es necesario alcanzarla en el futuro después de asegurar el establecimiento y funcionamiento de MI y MC.
 - Los municipios que ya han formulado la Agenda Ciudadana (AC) necesitan empezar la formulación del Plan Estratégico Municipal (con EMV) basado en la AC. En este sentido, la Alcaldía de Chilanga ha comenzado a trabajar en esto, y se espera que otros municipios puedan aprender de ellos.
 - Por otro lado, es necesario continuar los esfuerzos municipales para asegurar que este modelo se aplique por igual a otras comunidades en el futuro. Hay que extenderlo a las comunidades dentro de los municipios que no han realizado EMV ni/o PACO.
- b) La presencia y contribución de los cuatro consultores locales contratados por el Proyecto ha sido de suma importancia para el despliegue efectivo de este modelo en las zonas de intervención. Su contrato termina cuando termina el Proyecto. En los próximos cuatro meses hasta el final del Proyecto, sería importante tomar las máximas medidas para asegurar el desarrollo continuo de este modelo en cada municipalidad sin su apoyo.
- c) Ahora que se ha reducido el FODES y desapareció el apoyo financiero del FISDL para implementación de EMV, las municipalidades están haciendo un esfuerzo considerable para financiarse con sus propios recursos financieros limitados para promover este modelo. En este sentido, si existiera algún tipo de medidas fiscales alternativas, sería más fácil de implementar.
- d) Se sugiere que los doce municipios objetivo firmen una carta de entendimiento para el establecimiento de una red de comunicación o asociación del Modelo de Gestión Social (MGS) con EMV, el cual será apoyado por el MINDEL.

6.1.2. Nivel Nacional

Para aprovechar al máximo los resultados de este Proyecto al nivel nacional, el papel del MINDEL es extremadamente importante, y es esencial precisar su papel y relación con cada municipalidad objetivo para sostener y ampliar los resultados obtenidos hasta la fecha. Unas posibles opciones son:

- ✧ Se sugiere que el MINDEL facilite carta de entendimiento entre los doce municipios para el establecimiento de una red de comunicación o asociación de MGS con EMV.
- ✧ Se sugiere que el MINDEL juegue un rol articulador con otras instituciones.
- ✧ Se sugiere que el MINDEL sea facilitador en términos de procedimientos, procesos y gestión financiera con otras instituciones o donantes.

6.2 Recomendaciones para después del Proyecto

El Equipo de Evaluación recomienda a la C/P del Proyecto y a las oficinas implicadas que consideren los siguientes puntos una vez finalizado el período del Proyecto.

6.2.1. Nivel Local

- a) Las buenas prácticas obtenidas en las comunidades y municipalidades del Proyecto pueden servir como buenos ejemplos para otras comunidades y municipalidades. Sería bueno si pueden ser compartidas a través de publicaciones o talleres de intercambio de las experiencias.
- b) Si sea necesario el apoyo continuo de consultores locales por un tiempo determinado después del término del Proyecto, especialmente para las municipalidades que tienen menos avances en la aplicación de este modelo, es necesario viabilizarlo de alguna manera. Unas posibles opciones son:
 - ✧ Buscar alguna alternativa de financiamiento para contratarlos (incluyendo otros donantes, MINDEL, etc.)
 - ✧ Varios municipios los contratan en forma conjunta.
 - ✧ Llenar los vacíos técnicos de otras maneras (experiencia compartida de municipalidades con más experiencia, etc.)
- c) Por otro lado, el conocimiento de estos consultores con amplia experiencia en ejecutar este modelo es un tesoro para la nación. Se espera que su valiosa experiencia y conocimiento se utilicen adecuadamente sin desperdiciarlos.
- d) Se sugiere que las municipalidades y comunidades sigan trabajando en las actividades logradas con sus capacidades instaladas, tal como expresaron su interés durante la Tercera Evaluación Semestral del Proyecto, llevada a cabo durante el 7 y 8 de septiembre en la ciudad de San Miguel.

6.2.2. Nivel Nacional

Para aprovechar al máximo los resultados de este Proyecto al nivel nacional, el papel del MINDEL es extremadamente importante, y es esencial precisar su papel y relación con cada municipalidad objetivo para sostener y ampliar los resultados obtenidos hasta la fecha. Unas posibles opciones son:

- ✧ Se sugiere que el MINDEL juegue un rol articulador con otras instituciones.
- ✧ Se sugiere que el MINDEL sea facilitador en términos de procedimientos, procesos y gestión financiera con otras instituciones o donantes.

De la misma manera, es sumamente importante monitorear la situación de implementación del Modelo de Gestión Social en 12 municipalidades.

6.3 Lecciones aprendidas

El Equipo de Evaluación identifica las siguientes lecciones aprendidas de la ejecución del Proyecto.

6.3.1. Efectividad y Pertinencia del Modelo de MGS

< Efectividad del Enfoque de Mejoramiento de Vida >

El Modelo se basa en los esfuerzos de autoayuda de los residentes para mejorar sus vidas utilizando los recursos disponibles a su alrededor. Se puede decir que el enfoque fue muy adecuado para el entorno en el que se ubicaron los residentes de escasos recursos y los gobiernos locales con presupuesto bien limitado.

En las áreas objeto del Proyecto, las comunidades iniciaron el proceso para obtener experiencias de éxitos pequeños pero concretos con este EMV; al acumular estas experiencias, la conciencia de los residentes y líderes cambió, de las siguientes maneras:

- De “Pide lo que no tienes” a “Busca lo que tienes”
- De la “dependencia” del gobierno (afuera) a la autoconfianza y autoestima de que podemos hacer mucho

Al mismo tiempo, también cambió la conciencia de los funcionarios del gobierno local que presenciaron el proceso de cambio.

- Los técnicos y funcionarios de alcaldía cambiaron (de “asistencialista” a respetar y acompañar a los esfuerzos de las comunidades)

Los alcaldes y concejales (líderes políticos) se dieron cuenta la importancia de este cambio en las comunidades, y empezaron a apoyar.

< Efectividad del Proceso para reflejar las necesidades en el Plan de Desarrollo Municipal >

- Otra característica destacada de este modelo es el paso estratégico de EMV – Plan de Acción Comunitario (PACO) – Mesa Interinstitucional (MI) – Mesa Ciudadana (MC) – Agenda Ciudadana (AC).
 - ✧ Los miembros de la comunidad discuten, reúnen sus ideas y elaboran el PACO. Como resultado de la preparación del PACO, se les hizo muy claro sus necesidades y sus recursos tanto para los miembros como para los líderes.
 - ✧ Como resultado, las comunidades podrán controlar de forma independiente su propio proceso de desarrollo como actores principales, sin verse influenciadas por interferencias o intervenciones externas (Gestión Social). Y eso, a su vez, conduce a una mayor autoestima y autoconfianza en uno mismo.
 - ✧ Además, a través de su PACO aceptado y respetado por la alcaldía y otras instituciones, los líderes comunales se sienten tomados en cuenta.
- Además, algunos gobiernos locales han iniciado el proceso de formulación de “Plan de Desarrollo Municipal con EMV” basado en la Agenda Ciudadana que representa las necesidades y voces de los ciudadanos (Plan Estratégico Municipal que tiene tres ejes: proyectos para la DOM, proyectos para el FODES y proyectos de autogestión de comunidad con EMV). Además, ellos plantean elaborarlo formando un equipo de trabajo compuesto por miembros del Equipo Técnico Municipal (ETM), MC etc., en vez de contratar a consultores externos.

< Grandes ventajas para el gobierno de poder ejecutar muchas acciones con un presupuesto limitado >

La situación presupuestaria de los gobiernos locales de El Salvador es sumamente difícil. Sobre todo, en los municipios ubicados en zonas de extrema pobreza como el caso de la Región Oriental, área objeto del Proyecto, las fuentes de ingresos directos del presupuesto municipal están muy limitadas. En cambio, son inmensas las necesidades de las comunidades que sufren por los escasos recursos económicos y las difíciles condiciones de vida.

Ante esta situación, se puede decir que fue sumamente efectiva, desde el punto de vista del presupuesto de los municipios frágiles, la aplicación del presente modelo que permite mejorar las condiciones de vida, realizar desarrollo comunitario y condicionar las infraestructuras sociales usando recursos disponibles en las comunidades mediante la autogestión de las mismas. Muchas personas relacionadas con el Proyecto, incluyendo los alcaldes, destacaron la efectividad y la pertinencia del Proyecto en estos aspectos.

En este sentido, fue impresionante el comentario de la alcaldesa de Torola que mencionó varias veces que este modelo es beneficioso ya que permite “generar grandes resultados con poco presupuesto”.

6.3.2. Importancia de la convicción y la confianza de los residentes de las comunidades en los programas de desarrollo local

En los programas y proyectos convencionales de desarrollo local, en muchos casos, se les ha solicitado a las comunidades participar solamente como beneficiaria u objeto de intervención. Consecuentemente, en muchos casos, las inversiones realizadas no fueron bien aprovechadas o no pudieron asegurar la sostenibilidad del uso debido a la falta de mantenimiento.

En cambio, en el presente Proyecto se estableció el proceso de resolver problemas comunitarios a través del proceso de poner el enfoque en mejoramiento de vida, en que las mismas comunidades

piensan en sus propios problemas y discuten hasta quedar convencidas. Al respetar este proceso inicial, se logran aprovechar al máximo los resultados de las actividades, ya que éstas responden directamente a las necesidades de las comunidades. Al mismo tiempo, se observan acciones como que las propias comunidades cuidan y dan mantenimiento de manera autónoma a los productos de las actividades comunitarias.

Además, este modelo permite discutir sobre los problemas de las comunidades y elaborar el Plan de Acción Comunitario (PACO), después de que las comunidades y sus líderes han logrado cambios en sus consciencias mediante el proceso con enfoque de mejoramiento de vida. Esto permitió a las comunidades y sus líderes identificar con mayor claridad y lógica sus necesidades. Este proceso de elaboración del PACO resultó ser un proceso de infundir la consciencia a las comunidades de que ellas son las protagonistas de su propio desarrollo.

Además de lo anterior, el presente modelo incluye un proceso en que se recopilan todos los PACO de las comunidades para discutir y determinar la directriz del desarrollo municipal. En este modelo se establece la Mesa Interinstitucional (MI) en que se reúnen las instituciones gubernamentales relacionadas, los ONG y otras organizaciones existentes en los municipios para discutir el desarrollo municipal y responder a las necesidades de las comunidades. También se establece la Mesa Ciudadana en que se reúnen los representantes de las comunidades que elaboraron sus PACO para discutir del desarrollo municipal. En el modelo, mediante este mecanismo también se elabora la Agenda Ciudadana que muestra la directriz del desarrollo municipal y las necesidades de los ciudadanos, resumiendo y ordenando los PACO. Mediante estos procesos quedan más claras las voces y necesidades de los ciudadanos. Las alcaldías, a su vez, actualmente están procurando elaborar el plan de desarrollo municipal con la intención de reflejar dichas necesidades en su plan. Convencionalmente, muchas alcaldías elaboraban el plan de desarrollo comunitario contratando a los consultores externos, pero el plan de desarrollo municipal elaborado mediante los procesos de este modelo logra ser un plan en el que están reflejadas las ideas de las comunidades y que contiene actividades con enfoque de mejoramiento de vida de autoejecución de las comunidades, incluyendo las actividades que no requieren del presupuesto de la administración pública.

Por consiguiente, se espera que los intereses de las comunidades, como principales actores en el desarrollo local, se alcancen en el plan de desarrollo municipal y su ejecución para verificar la presencia de las respuestas de sus necesidades. Esto es una figura ideal de la administración local y es una muestra del fortalecimiento de la gobernabilidad local mediante el empoderamiento de las comunidades.

6.3.3. Importancia de los cambios en las consciencias de la alcaldía en los programas de desarrollo local

Como se mencionó antes, no hace falta mencionar la importancia de los cambios en las consciencias de las comunidades y sus líderes para que se sientan como protagonistas del desarrollo local. Sin embargo, para lograr esto, es indispensable hacer cambios en las consciencias de los funcionarios de la alcaldía. En este sentido, en el presente Proyecto, los funcionarios de alcaldía que acompañaron a las comunidades presenciaron los cambios de consciencias y actitud de los residentes y sus líderes, dándose cuenta de la efectividad del modelo. Consecuentemente, ellos también empezaron a cambiar, escuchando más las opiniones de las comunidades y respetando sus necesidades. Todo este proceso permitió generar y fortalecer la relación de confianza y de colaboración entre las comunidades y los funcionarios de la alcaldía. Además, este proceso permitió a los funcionarios identificar, reconocer y comprender con mayor precisión las necesidades de comunidades.

Se puede mencionar que eran indispensables en este proceso el respeto y el acompañamiento por parte de los funcionarios hacia los cambios ocurridos en las comunidades.

Cabe mencionar que los líderes políticos y las personas tomadoras de decisión política, como alcaldes y concejos municipales, empezaron a notar la efectividad del modelo, por lo que aparecieron muchos municipios en donde los líderes políticos empezaron a apoyar este modelo.

Los alcaldes y los concejales siempre han venido recibiendo muchas solicitudes de asistencia por parte de las comunidades, pero comentan que, al introducir este modelo, se redujeron este tipo de solicitudes. En cambio, aumentaron las consultas y la búsqueda de colaboración para las actividades que autoejecutan las mismas comunidades, e incrementan las voces de agradecimiento hacia los alcaldes. También se escucharon las voces de los alcaldes y concejales, comentando que se ha mejorado y fortalecido notablemente la relación con las comunidades. Además, había comentarios que mencionan que el hecho de poder identificar las necesidades de las comunidades a través del PACO y

responderlas con precisión se convertiría en un factor positivo para los líderes políticos en obtener mayor apoyo político y ser reelectos.

En la administración pública del país, la influencia de los alcaldes es sumamente grande. En este sentido, a través de los procesos antes mencionados, los alcaldes y los consejos municipales confirmaron la efectividad del modelo, y consecuentemente empezaron a apoyar la ejecución de las actividades del Proyecto. Esto fue sumamente importante para promover el desarrollo local a través de este tipo de modelo. Se podría decir que una clave importante en la implementación de este tipo de modelo de desarrollo local consiste en construir una relación de ganar-ganar con las autoridades municipales para que estos se conviertan en coprotagonistas indispensables en la ejecución del modelo.

6.3.4. Efectividad de la evolución del aprendizaje de la capacitación recibida en Japón para crear un modelo tropicalizado para El Salvador

El “Modelo de Gestión Social” desarrollado por el Proyecto se basa en la iniciativa de los exbecarios que participaron en el curso de capacitación en Japón sobre “Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV)”. Fue creado modificando el EMV de Japón de acuerdo con la propia condición de El Salvador. Fue diseñado cuidadosamente para funcionar mejor en las comunidades rurales de escasos recursos en el país. En este sentido, es un “Modelo Hecho en El Salvador”.

Anexos

Anexo I: Cronograma

Itinerario de la Misión de la Evaluación Final del Proyecto PASO						
Fecha	Actividades				Lugar de Alojamiento	Acompañantes
	por la mañana		por la tarde			
		(MS.YAGI) NH180 16:30 Narita 15:15 MEX NH7845 17:45 MEX 19:00SAN SALVADOR (Dr.Kikukawa)UA876 03:45PM Narita 09:10AM San Francisco UA1883 10:50AM San Francisco 04:30PM Dallas UA6629 05:20PM Dallas 07:45PM San Salvador		Llega el Consultor de la Misión	San Salvador	JN
22	lun	Visita oficial a MINDEL (Entrevista)		Proyecto (Entrevista)	San Salvador	MA, JN
23	mar	Traslado a Departamento Morazán		Visita a Alcaldía Guatajiagua	Jocoaitique	JN, AS
24	mié	Visita a Alcaldía Chilanga		Visita a Alcaldía Cacaopera	Jocoaitique	LM, DG
25	jue	Visita a Alcaldía Torola		Visita a Alcaldía El Rosario	Jocoaitique	DG
26	vie	Visita a Alcaldía Joateca		Traslado a San Salvador	San Salvador	FR
		Ordenamiento y Elaboración de informe			San Salvador	-
		Ordenamiento y Elaboración de informe			San Salvador	-
29	lun	Visita a Alcaldía Mercedes Umaña		Visita a Alcaldía Sesori	Jocoaitique	JN, LM
30	mar	Visita a Alcaldía San Antonio		Visita a Alcaldía San Isidro	Jocoaitique	FR
31	mié	Visita a Alcaldía Nueva Granada		Visita a Alcaldía Tecapán	San Salvador	AS
1	jue	Elaboración de Borrador de Informe de Elaboración Final del Proyecto			San Salvador	-
2	vie	Elaboración de Borrador de Informe de Elaboración Final del Proyecto			San Salvador	MA, JN
		Elaboración de Borrador de Informe de Elaboración Final del Proyecto			San Salvador	-
		Elaboración de Borrador de Informe de Elaboración Final del Proyecto			San Salvador	-
5	lun	Elaboración de Borrador de Informe de Elaboración Final		Llega la Misión principal de Japón	San Salvador	MA, JN
6	mar	Visita oficial a MINDEL		Reunión con Proyecto, Traslado a San Miguel	San Miguel	MA, JN
7	mié	3ra Evaluación Semestral de Proyecto PASO con los Alcaldías			San Miguel	Todos
8	jue	3ra Evaluación Semestral de Proyecto PASO con los Alcaldías			San Salvador	Todos
9	vie	Elaboración de Informe de Elaboración Final del Proyecto y la Minuta			San Salvador	MA, JN
		Elaboración de Informe de Elaboración Final del Proyecto y la Minuta			San Salvador	
		Elaboración de Informe de Elaboración Final del Proyecto y la Minuta			San Salvador	
12	lun	Definir y revisar el Informe de Elaboración Final del Proyecto y la Minuta para firmar en CCC			San Salvador	MA, JN
13	mar	Comité Conjunto de Coordinación (CCC)		JICA El Salvador	San Salvador	MA, JN
14	mié	Salida de El Salvador		AV430 08:45 SAN SALVADOR 11:55 MEX NH179 02:05 MEX(9/15)- 06:30 Narita(9/16) (Dr.Kikukawa) 2022/9/14 UA1130 03:40PM San Salvador 07:49PM Houston UA1705 09:51PM Houston 11:59PM San Francisco 2022/9/15 UA875 10:40AM San Francisco 01:55PM Tokyo(16日)		JN

Anexo II: Cursos de Capacitación

CURSO EN JAPÓN "Desarrollo Rural Sostenible mediante el Enfoque de Mejoramiento de Vida para los países Latinoamericanos"

課題別研修「中南米地域生活改善アプローチ持続的農村開発のための普及手法の適用と普及員育成」

Año	Periodo	Nombre	Institución	Cargo	Observación
2018	22 de octubre al 24 de noviembre	Laura Maria Cerritos	FISDL	Asesora Desarrollo	Del 25 de noviembre al 4 de diciembre en Republica de dominica.
		Mayra Iveth Arévalo de López	Alcaldía Municipal de Sesori (San Miguel)	Jefa de UACI	
2019	22 de octubre al 23 de noviembre	Cecilia Margarita Rodriguez de Alberto	FISDL	Técnica	Del 24 de noviembre al 3 de diciembre en Guatemala.
2020	Cancelado por COVID-19				
2021	3 de agosto al 15 de octubre	Domingo Saenz Pereira	ISDEM	Asesor Municipal Región Oriental	Virtual
		Hilda Marizol Nolasco Pereira	Chilanga	Referente	
2022	16 de agosto al 30 de septiembre	José Ricardo Lara Quintanilla	MINDEL	Técnico	Virtual

CURSO EN JAPÓN "Fortalecer Los Gobiernos Locales para el Desarrollo Local con la Participación Comunitaria"

課題別研修「参加型地域開発のための地方行政強化」

Año	Periodo	Nombre	Institución	Cargo	Observación
2018	No ofertado				
2019	14 al 30 de agosto	Hilda Marizol Nolasco Pereira	Alcaldía Chilanga	Referente	
2020	Cancelado por COVID-19				
2021	2 de septiembre al 12 de octubre	Lazaro Ulises Gomewz Santos	Alcaldía Guatajiagua	Referente	Virtual
2022	16 de septiembre al 8 de octubre	Ricardo Alfredo Ortiz Vigil	Alcaldía Torola	Promotor Social	Presencial en Japón
		Jorge Adalberto Garcia Majano	Alcaldía Chilanga	Promotor Social	

INTERCAMBIO DE EXPERIENCIA entre el proyecto FOCAL y el Proyecto PASO en Honduras

技術交換: ホンジュラスFOCALプロジェクトとエルサルバドルPASOプロジェクト

Año	Periodo	Miembros
2018	el 29 de mayo al 1 de junio	11 personas
2019	el 9 al 11 de octubre	22 participantes (5 alcaldes, 1 consejal, 1 representante municipal, 1 representante de ISDEM, 7 promotores municipales, 1 técnico de FISDL, 3 Asesores en desarrollo de FISDL, 3 expertos japoneses)

Anexo III: Participantes de las Alcaldías

Departamento	Municipio	Cargo	Nombre	Periodo	Capacitado
Morazan	Guatajiagua	Alcalde	Abad Mauricio Velis Benitez	may. 21 ~	
		Referente	Lázaro Ulises Gómez Santos	ene. 18 ~	SI
		Promotor de Medio Ambiente	Marcos Rivas	ene. 18 ~	SI
	Chilanga	Alcalde	Pedro de Jesús Vásquez Martínez	ene. 18 ~	
		Referente	Hilda Marizol Nolasco Pereira	ene. 18 ~	SI
		Promotor Social	Jorge Adalberto Majano	ene. 18 ~	SI
		Promotor de Medio Ambiente	Noel Pérez Romero	ene. 18 ~	SI
		Promotor de Mujer	Evelyn Janeth Prudencio Sánchez	ene. 18 ~	SI
	Joateca	Alcaldesa	Esmeralda Beatriz Pereira de Chica	may. 21 ~	
		Promotor Social / Referente	Jose Carlos Chica	ene. 18 ~	SI
		Promotor de Mujer	Celena Cecibel Argueta Ramos	ene. 18 ~	SI
		Promotor de Medio Ambiente	José Guadalupe Argueta Rivera	ene. 18 ~	SI
	Torola	Alcaldesa / Referente	Gloria Argentina Barahona	may. 18 ~	
		Promotor social y tesorero municipal	Ricardo Alfredo Ortiz Vigil	may. 18 ~	SI
		Promotor de Mujer	Glenda Azucena Argueta Argueta	jun. 18 ~	SI
Promotor de Medio Ambiente		Santos Elizabeth Lopez	jun. 17 ~	SI	
Unidad de La Niñez, Adolescencia y Juventud		Ceylin Emely Chicas Garcia	jul. 19 ~	SI	
San Miguel	Sesori	Alcalde	Edgar Rutilio Serrano Lovo	may. 21 ~	
		Sindico / Referente	Jessica Lisseth Zelaya Castro	ene. 18 ~	
		Unidad de promocion Social	Rafael Portillo Guzman	ene. 18 ~	SI
		Gestor de Desarrollo y Proyectos	Mario Alexander Cárdenas Alvarado	ene. 18 ~	
Usultán	Mercedes Umaña	Alcalde	Juan Carlos Pineda	ene. 18 ~	
		Referente	Nubia Yamileth Guerrero	ene. 18 ~	SI
		Concejala	Albertina Rodriguez	ene. 22	SI
		Proyeccion Social	Luz del Carmen Zepeda Cortes	ene. 22	SI
		Unidad de la Mujer	Veronica Linares de Ticas	ene. 22 ~	SI
		Auxiliar de Auditoria	Melvin Roberto Arias Mejia	ene. 22 ~	SI
		Turismo	Yancy Maricela Orantes Mejia	ene. 22 ~	SI
			Oscar Alexis Cruz	ene. 22 ~	SI
		Proteccion Civil	Maria Patricia del Cid	ene. 22 ~	SI
		Medio Ambiente	Jose Roberto Batres Cruz	ene. 22 ~	SI
Carlos Antonio Torres	ene. 22 ~		SI		

Morazán	Cacaopera	Alcalde	Jose Lorenzo Argueta Canales	may. 18 ~	
		Sindico / Referente	Willian Emeldo Ramirez Pereira	may. 21 ~	SI
		Promotor social	Maria Benita Ramirez (Ad honorem)	abr. 22	SI
			Juan Beltran Ortiz (Ad honorem)	abr. 22	SI
			Flor de María Alvarenga (Ad honorem)	abr. 22 ~	SI
			Jackeline Fuentes (Ad honorem)	abr. 22	SI
			Santos Dimas Martínez	abr. 10 ~	SI
		Unidad de la mujer, Niñez y adolescencia y Juridico	Nohemy Claros de la Paz	jun. 21 ~	SI
		Juventud y deporte	Magaly Ivonne Fuentes	ago. 19 ~	SI
	Unidad de Medio Ambiente	Modesto Pérez Martinez	ene. 07 ~	SI	
	El Rosario	Alcalde	Loida Celina Claros de Urbina	may. 21 ~	SI
		Sindico/ Referente	Patricia Orellana	may. 21 ~	SI
		Unidad de la mujer	Laura Margarita Claros de Hernandez	abr. 14 ~	SI
		Promotor Social	Lucio Yobany Amaya Hernandez	jun. 12 ~	SI
		Unidad de Medio Ambiente	Muxolini Elenixon Diaz Ponce	jun. 21 ~	SI
	San Isidro	Alcalde	Carlos Alberto Coca	ago. 21 ~	SI
		Referente	Wilian Enrique Ramirez	ago. 21 ~	SI
		Unida de la Mujer	Santos Abigail Ventura Martinez	ago. 21 ~	SI
		Unidad de Medio Ambiente	Gregorio Magno	jun. 22 ~	SI
		Unidad de La Niñez, Adolescencia y Juventud	Marina Argueta	ago. 21 ~	SI

Usulután	Tecapan	Alcalde	Willian Lorenzo Vasquez Ponce	may. 21 ~	SI
		Jefe Unidad Proyeccion Social / Referente	Oscar David Castillo	abr. 20 ~	SI
		Unidad de la mujer	Zulma Lissete Herrera	ene. 22 ~	SI
		Proyeccion Social	Veronica Estela Nataren Lara	ene. 22 ~	SI
			Juan Carlos Eduardo Montoya	ene. 22 ~	SI
		Unidad de La Niñez, Adolescencia y Juventud	Carlos Salvador Sanchez Rivas	ene. 22 ~	SI
	Unidad de Medio Ambiente	Kevin Ronaldo Ayala	ene. 22 ~	SI	
	Nueva Granada	Alcalde	Isaac Antonio Guevara Coreas	may. 21 ~	SI
		Jefe de Unidad de Promocion Social / Referente	Salvador Antonio Rodríguez Guzmán	mar. 22 ~	SI
Promotor Social		Jose Gerson Flores	feb. 22 ~	SI	
San Miguel	San Antonio	Alcalde	Jose Osmin Martinez Guevara	ago. 21	
		Referente	Dina Guadalupe Ordoñez Argueta	may. 21 ~	SI
		Proyeccion Social	Jose Santos Chicas Interiano	ago. 21 ~	SI
		Unidad de la mujer	Grissel Guadalupe Batres	ago. 21 ~	SI
		Promotor de la Juventud	Uriel Manases Rodriguez	ago. 21 ~	SI

Anexo IV: Lista de equipos

#	Equipment/ Artículos	Standard	Budget #	Acquisition	Price	Price in USD	Location	Registration #
1	Vehicle Nissan Pathfinder 2017 (MI1507)	Nissan Pathfinder Exclusive 2017	201600294	2018/01/12	4,825,217	42,600.00	MINDEL	17-3-001587
2	Desktop PC	HP EliteDesk 800 G3 SFF i7-7700 Win10P	201600294	2018/02/16	151,943	1,395.55	MINDEL	17-3-002144
3	Camera	CAMARA PROFESIONAL SONY A6000	201600294	2018/02/19	97,512	895.62	MINDEL	17-3-002145
4	Desktop PC	CH160/CHRET	201600294	2018/02/22	27,653	253.98	FISDL	17-3-002146
5	Safe	First Alert 2092F-BD	201600294	2018/02/09	23,123	212.38	MINDEL	17-3-002147
6	Chair	HX-525N	201600294	2018/02/22	25,052	230.09	FISDL	17-3-002148
7	Chair	HX-525N	201600294	2018/02/22	25,052	230.09	FISDL	17-3-002149
8	Chair	HX-525N	201600294	2018/02/22	25,052	230.09	FISDL	17-3-002150
9	Chair	HX-525N	201600294	2018/02/22	25,052	230.09	FISDL	17-3-002151
10	Shelf	1351	201600294	2018/02/22	43,358	398.23	FISDL	17-3-002152
11	Desk	CH-1.20	201600294	2018/02/22	39,023	358.41	FISDL	17-3-002153
12	Desk	CH-1.20	201600294	2018/02/22	39,023	358.41	FISDL	17-3-002154
13	Desk	CH-1.20	201600294	2018/02/22	39,023	358.41	FISDL	17-3-002155
14	Drawer	NUPM	201600294	2018/02/22	50,103	460.18	FISDL	17-3-002156
15	Drawer	NUPM	201600294	2018/02/22	50,103	460.18	FISDL	17-3-002157
16	Drawer	NUPM	201600294	2018/02/22	50,103	460.18	FISDL	17-3-002158
17	Drawer	NUPM	201600294	2018/02/22	50,103	460.18	FISDL	17-3-002159
18	Air-conditionaer	AIRE MINISPLIT 9000BTU PANASONIC YS9TKV	201600294	2018/02/23	55,787	512.39	FISDL	17-3-002160
19	Book shelf	16561	201600294	2018/03/01	24,477	229.21	MINDEL	17-3-002459
20	Priner	Multifuncional HP PageWide Pro 477dw	201600294	2018/02/16	53,888	494.94	MINDEL	17-3-002573
21	Projector	EPSON Powerlite X41+	201600294	2018/02/16	76,697	704.44	MINDEL	17-3-002574
22	Projector	EPSON Powerlite X41+	201600294	2018/02/16	76,697	704.44	MINDEL	17-3-002575

23	Notebook PC	HP 250 G6 intel Core i3-6006U 2.0 Ghz.	201600294	2018/09/05	51,830	465.25	FISDL	18-3-000348
24	Notebook PC	HP 250 G6 intel Core i3-6006U 2.0 Ghz.	201600294	2018/09/05	51,830	465.25	FISDL	18-3-000349
25	Notebook PC	HP 250 G6 intel Core i3-6006U 2.0 Ghz.	201600294	2018/09/05	51,830	465.25	FISDL	18-3-000350
26	Notebook PC	HP 250 G6 intel Core i3-6006U 2.0 Ghz.	201600294	2018/09/05	51,830	465.25	FISDL	18-3-000351
27	Notebook PC	HP 250 G6 intel Core i3-6006U 2.0 Ghz.	201600294	2018/09/05	51,830	465.25	FISDL	18-3-000352
28	Notebook PC	HP 250 G6 intel Core i3-6006U 2.0 Ghz.	201600294	2018/09/05	51,830	465.25	FISDL	18-3-000353
29	Shelf	180130 ARCHIVO 4 GAVETA NEGRO 1.35X48X70	201600294	2018/09/10	19,718	177.00	FISDL	18-3-000354
30	Shelf	180130 ARCHIVO 4 GAVETA NEGRO 1.35X48X70	201600294	2018/09/10	19,718	177.00	FISDL	18-3-000355
31	Shelf	180130 ARCHIVO 4 GAVETA NEGRO 1.35X48X70	201600294	2018/09/10	19,718	177.00	FISDL	18-3-000356
32	Shelf	180130 ARCHIVO 4 GAVETA NEGRO 1.35X48X70	201600294	2018/09/10	19,718	177.00	FISDL	18-3-000357
33	Shelf	180130 ARCHIVO 4 GAVETA NEGRO 1.35X48X70	201600294	2018/09/10	19,718	177.00	FISDL	18-3-000358
34	Shelf	180130 ARCHIVO 4 GAVETA NEGRO 1.35X48X70	201600294	2018/09/10	19,718	177.00	FISDL	18-3-000359
35	Notebook PC	Marca Acer Modelo Aspire 5 – 15.6"		2021/11/19	82,537	725.00	FISDL	To be processed with MINDEL
36	Notebook PC	Marca Acer Modelo Aspire 5 – 15.6"		2021/11/19	82,537	725.00	FISDL	
37	Notebook PC	Marca Acer Modelo Aspire 5 – 15.6"		2021/11/19	82,537	725.00	FISDL	
38	Notebook PC	Marca Acer Modelo Aspire 5 – 15.6"		2021/11/19	82,537	725.00	FISDL	
39	Notebook PC	Marca Acer Modelo Aspire 5 – 15.6"		2021/11/19	82,537	725.00	FISDL	
40	Notebook PC	Marca Acer Modelo Aspire 5 – 15.6"		2021/11/19	82,537	725.00	FISDL	
41	Shelf	Archivador de cuadro gavetas 0.46x0.59x1.32Mt		2021/11/19	20,492	180.00	FISDL	
42	Shelf	Archivador de cuadro gavetas 0.46x0.59x1.32Mt		2021/11/19	20,492	180.00	FISDL	
43	Shelf	Archivador de cuadro gavetas 0.46x0.59x1.32Mt		2021/11/19	20,492	180.00	FISDL	
44	Shelf	Archivador de cuadro gavetas 0.46x0.59x1.32Mt		2021/11/19	20,492	180.00	FISDL	
45	Shelf	Archivador de cuadro gavetas 0.46x0.59x1.32Mt		2021/11/19	20,492	180.00	FISDL	
46	Shelf	Archivador de cuadro gavetas 0.46x0.59x1.32Mt		2021/11/19	20,492	180.00	FISDL	

Anexo V: Tabla de evaluación

Ver. 1.0 August 18,2022

Item	Particular
Project Name	Project for Strengthening of Local Capacity to Promote Local Development with the Life Improvement Approach in the Eastern Region
Implementation Agency	MINDEL
Project Period	January 2018 – January 2023
Target Area	Twelve cities (Joateca, Tolora, Chilinga, Guatajiagua, Sesori, Mercedes Umaña, Cacaoopera, El Rosalio, San Isidro, Nuava Granada, Tecapan)
Target Group	Local residents in twelve cities in the east

Based on Ver.3.0 (202203)

(1) Project Achievement

Evaluation Questions		Indicators	Confirmed (as of August 2022)	Field Survey
Overall Goal	<p>Will Overall Goal be achieved after two years of the completion of the Project?</p> <p>Overall Goal : Institutional and human capacities for local development management in the Eastern Region have been strengthened. (1)</p>	<p>1) 50% of participating municipalities have implemented improvements in their system of monitoring and evaluation of municipal Plans.</p> <p>2) 60% of participating communities that had made a Community Action Plan (PACO), execute self-management and co-management actions contained in their planning.</p>	Under study	Data update based on information source: Project reports, Interviews, Questionnaire
Project Purpose	<p>Will the Project Purpose be achieved by the end of the Project period.</p> <p>Project Purpose: Establish a social management model (2), based on planning with an MV (Life</p>	<p>1) At the end of the project, there is a social management model with a validated life improvement approach in 25% of the participating municipalities.</p> <p>2) 50% of the communities that have their PACO (Community Action Plan), have linked to the municipal plan.</p> <p>3) 50% of the participating municipalities have a Citizen Agenda linked to Municipal Planning</p>	<p>1) It is considered to achieved when procedures have been implemented to ensure that citizens' charters are prepared, shared at inter-organizational coordination meetings, and reflected in activities. Currently, the Citizens' Charter has been approved in 5 of the 12 target cities, but only 2 cities (Chilanga and Mercedes Umania) have already achieved the procedure. The procedure is expected to be completed by the end of the evaluation period.</p>	<p>To update the status of achievement with regard to indicators 2) - 3). Evaluate qualitative aspects such as empowerment of residents, change in awareness of village leaders and</p>

Evaluation Questions		Indicators	Confirmed (as of August 2022)	Field Survey
	Improvement) approach.	(different sectors of municipalities such as civil society, Community Management Groups, ADESCO and others). 4) 50% of the pilot municipalities, through the Inter-institutional Committee, support and advise the community and municipal plans (the municipal technical teams participate).	The indicators of 2) and 3) have not been achieved at this time, but are expected to be achieved by the end of the project. The indicator 2) is judged to have been achieved through the participation of village leaders and others who have implemented the village development plan in the preparation of the citizens' charter. The indicator 3) was determined to have been achieved by preparing a citizens' charter and reflecting it in the city plan or obtaining approval from the city council. The indicator 4) has been achieved.	municipal staff, and behavioral change and its transformation process.
Outputs	Output 1: The Life Improvement has been disseminated among the institutions present in the participating municipalities as an approach that generates self-managed processes in families and communities.	1) 50% of the target municipalities have the Inter-institutional Committee, whose participating entities have socialized the Life Improvement approach.	Achieved	
	Output 2: Community planning processes have been promoted with EMV (Life Improvement Approach) and its articulation with the municipal development plans, as a factor that contributes to the	1) 75% of the communities participating in the project prepare their PACO.	40 of 68 villages (58.8%)	
		2) 60% of the communities that have their PACO, manage municipal and/or other institutions support to implement actions in one of the five work areas (3)	30 of 40 villages (77%) have achieved this goal	
		3) 20 Communities that have prepared their PACO update and evaluate their progress.	Achieved up to 13 settlements	

Evaluation Questions	Indicators	Confirmed (as of August 2022)	Field Survey
social development of the participating municipalities.			
Output 3: The local articulation between public and private institutions has been promoted based on the need expressed in the different levels of planning (community and municipal).	1) At least three institutions of each of the participating municipalities generate support actions for the municipal plans.	Every city collaborates with at least 7 organizations in municipal planning.	
Output 4: A Training Plan has been designed and executed for municipal personnel on Local Development and Life Improvement.	1) 100% of participating municipalities elaborated the training plan and have been trained.	Training plans are already provided to all 12 target cities.	
	2)) 75% of trained persons of pilot municipalities have applied the knowledge of PACO's Planning to Life Improvement approach.	Training has been provided to 46 city employees (100%) [Accomplished], but the application of knowledge gained from the training will be confirmed.	
Output5: The methodological guidelines of the model have been developed, validated and applied, based on the systematization of their execution.	1)At the end of the project, the methodological guidelines are available, once the model has been validated and applied by MINDEL.	Guidelines have already been prepared in FY2021 by short-term experts; check the status of verification and utilization by MINDEL.	

(1) Implementation Process

Category	Questions	Particular	Data Needed	Sources	Survey Approach
Inputs	Were the inputs provided as planned?		Project Information	Project Team	Questionnaire
Implementation of Activities	Were the activities implemented along with the plan?	Comparison of planning data of PO and actual implementation record.	Actual activity data	C/P, Experts	Existing data
	Appropriateness of technical transfer from JICA Experts to C/P.	Progress of technical transfer	Actual activity data	C/P, Experts	Ditto
	Periodical monitoring on project implementation	Number and frequency of project meetings	Project implementation data	C/P, Experts	Ditto
	Were the feedbacks made to the concerned staff on the monitoring results and changes in activities?	Number of feedbacks	Ditto	Ditto	Ditto
	Degree of involvement of C/P in the project activities.	Frequency of participation by C/P	Ditto	Ditto	Ditto
Project Management Organization	Were the communications between Experts and C/P smooth and effective?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
	Decision making and its process regarding project management.	Number and frequency of meetings	Ditto	Ditto	Ditto
	Cooperation with other organizations	Coordination activities with other organizations	Ditto	Ditto	Ditto
Ownership of C/P and Implementing Agency	Degree of understanding of the concerned officers on the project scheme and PDM	Participation in meetings	Ditto	Ditto	Ditto
	Is stable budget allocation made from C/P?	Budget data	Ditto	Ditto	Ditto
	Degree of motivation of C/P on participation in the Project	Participation in meetings	Ditto	Ditto	Ditto

(3) Relevance

	Category	Questions	Particular	Data Needed	Sources	Survey Approach
Relevance	Needs	To what extent does the Project meet the needs of C/P as a mean to solve issues of the sector?	Sector analysis	Government policy	Project documents	Reference review
		To what extent does the Project meet the needs of the target group?	Review of needs of target group	Policy of target sector	Project documents	Reference review
	Project Strategy and Approach	Is the Project designed appropriately to address the development issues in the target sector?	Data analysis and study	<ul style="list-style-type: none"> · Information of target sector · Views of other donors 	<ul style="list-style-type: none"> · Government reference materials · Information of other donors 	Reference review
		Is the selection of target sector appropriate?	Ditto	Policy and views of government and experts	Expert documents	Ditto
		Is the target designed considering the vulnerable people and the social equity?		Policy and views of government and experts	Expert documents	Ditto
		Is the selection of implementing agency appropriate?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Are the approaches towards the sector issues and logics appropriate?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Are the ripple effects to non-target sectors expected?	Ditto	Views of non-target sectors	Expert documents, view of government officers	Reference review, interviews

(4) Consistency

	Category	Questions	Particular	Data Needed	Sources	Survey Approach
Consistency	Priority of CP and Japan	Is the Project in line with the development policy of the CP government?	Policy review	Government policy	Government documents	Literature survey
		Is the Project in line with the ODA policy and polan of the Japanese government?	Ditto	Ditto	Ditto	ditto
		Is the Project in line with the JICA technical assistance strategy? Is it also considered appropriate in term of the coordination with other JICA projects and assistance programs?	Ditto	JICA strategy	JICA documents	Ditto
	Other international framework	Does the Project coordinate well with the other development partners?	Policy review	Government policy	Government documents	Interview, survey
		Is the consistency with the international framework and initiatives appropriate?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Is the selection of the implementing agency appropriate?	Sector report, expert's report	Project documents	Report, experts	Ditto

(5) Effectiveness

	Category	Questions	Particular	Data Needed	Sources	Survey Approach
Effectiveness	Achievement of Project Purpose	Is the detailed design of project implementation process appropriate?	The results of baseline survey are well evaluated and reflected in the project implementation.	Project Documents	C/P, Expert	Interviews with C/P and Experts
			Are the current issues well discussed and organized?	Ditto	Ditto	Ditto
			Are the solutions for issues categorized and established for short- and mid-term periods?	Implementation Plan	Ditto	
			How is the detailed implementation plan approved and recognized on the organization? Is the process internalized in the organization?	Implementation Plan	Ditto	
			How is the monitoring of implementation process implemented and reported?	Monitoring Report	Project Implementation Reports	
			Are there any new obstructive factors for project implementation?	Project Reports	Ditto	
		Organizational Setup for Project Implementation	Are the roles and responsibility appropriately defined and allocated for project implementation?	Project Design Report, Project Implementation Report	Achievement Data	
			How do the related organizations work with the Project?	Project Report	Project Materials	
			Is the organizational setup appropriate for project implementation?	Ditto	Achievement Data	
			Are the resources for project implementation sufficiently allocated?	Ditto	Ditto	

(6) Efficiency

	Category	Questions	Particular	Data Needed	Sources	Survey Approach
Efficiency	Causal Relations	Are the C/P organization collaborative in project implementation?	Degree of coordination	C/P, Experts	C/P, Experts	Reference review, interviews
		Is the project budget appropriate?	Budget and actual appropriation	Ditto	Ditto	Ditto
		Are there any other obstructive factors?	No obstructive factors	Ditto	Ditto	Ditto
	Resources	Detailed data of inputs for project implementation	Comparison of actual data with planned figures	<ul style="list-style-type: none"> • Actual input data • Experts • Government officers 	<ul style="list-style-type: none"> • Actual input data • Experts • Government officers 	<ul style="list-style-type: none"> • Reference review • Questionnaires • Interviews
		Expertise areas, periods, timing of dispatch of Japanese experts	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Contents, periods, timing of technical trainings		Ditto	Ditto	Ditto
		Actual provision of equipment supplies. Records of use of supplied equipment.		Ditto	Ditto	Ditto
		Number, deployment and capacity of C/P staff.		Ditto	Ditto	Ditto
		Project management organization is effectively functioned.		Ditto	Ditto	Ditto
		Necessary equipment and facilities are provided.		Ditto	Ditto	Ditto
		Inputs from C/P is appropriate and sufficient.		Ditto	Ditto	Ditto
	Design and implementation of training programs are appropriate. (e.g. number, areas, periods, timing)		Ditto	Ditto	Ditto	
	Costs	Is the cost appropriate compared with plan?	The comparison with similar projects shows non-significant deviation.	<ul style="list-style-type: none"> • Total input costs • Inputs and outputs of similar projects 	C.P, Experts	Reference review, Interviews
		Ditto for equipment		同上	Ditto	Ditto
Ditto for training programs		同上		Ditto	Ditto	
Ditto for other funds		同上		Ditto	Ditto	

(7) Impact

	Category	Questions	Particular	Data Needed	Sources	Survey Approach
Impact	Prospect of achieving overall goal	How is the continuous improvement of service provision in the future expected?	Continuous improvements	Project achievement data	C/P	Reference materials
		What about the quality improvement of C/P activities?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Do the actual data show the improvement and development?	Ditto	Views of C/P and experts	C/P, Experts	Review of documents, Interviews
		Status of monitoring of the indicators for achieving overall goal.	Monitoring shows positive prospects.	Project evaluation data	ditto	Ditto
	Ripple Effects	Any benefits and effects for other sectors?	Data analysis	Views of C/P and Experts	C/P, Experts	Interviews
		What kinds of impacts does the Project have regarding the policy and institution?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Any impacts on environment?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		What about the considerations on gender?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Any effects on social and cultural aspects such as human rights and poverty?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Impacts on technological aspects.	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto

(8) Sustainability

	Category	Questions	Particular	Data Needed	Sources	Survey Approach
Sustainability	Policy and System	Support from policy continues after completion of the Project?	Positive results on data analysis, reviews	Views of relevant officers	Government officers C/P, Experts	Interviews
		Monitoring results of project implementation.	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Are the related legislation and laws in place?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
	Organization and Finance	Does the C/P organization have capacity to achieve the results after the completion of the Project?	Ditto	Views of relevant officers	Monitoring reports, C/P, Experts	•Reference review •Interviews
		Ownership of C/P on project implementation is sufficient for continuation?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Is the budget secured for continued maintenance and renewal of equipment?	Ditto	Budget data	Government Officers	Reference review
	Technology	Was the technology of C/P improved? Aer the transferred technologies and knowledge actually utilized in business?	Confirmation on data analysis	C/P, Experts	C/P, Experts	Interviews
		C/P staff continue to work in the same organization after the completion of the Project?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Any mechanisms for disseminating the knowledge to other areas?	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
		Technology and knowledge for proper maintenance of equipment.	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
	Society, Culture and Environment	Any obstructive factors for sustainable effects due to the insufficient considerations on gender, poverty and socially vulnerable people.	No obstructive factors identified	Views of relevant officers	Government Officers, Experts	Interviews
		Any obstructive factors for sustainable effects due to the insufficient considerations on environmental issues.	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto
	Overall Evaluation	Any other factors that may affect the sustainability?	Positive prospects	Ditto	Ditto	Ditto
		Overall evaluation on sustainability	Ditto	Ditto	Ditto	Ditto

Anexo VI: Matriz de Diseño del Proyecto (MDP) Ver.3 (utilizada para la evaluación)

Contraparte : Ministerio de Desarrollo Local (MINDEL)

Beneficiarios: Habitantes de 12 municipios en la Región Oriental (Aproximadamente 88,000 personas, según censo nacional 2007)

Periodo de ejecución : 5 años (17 de enero del 2018 - 16 de enero del 2023)

Versión 3

Área : 12 municipios de la Región Oriental (1er Grupo: Torola, Joateca, Chilanga y Guatajiagua de Departamento Morazán, Mercedes Umaña de Departamento Usulután, Morazán, Sesorí de Departamento San Miguel, 2do Grupo: San Isidro, El Rosario y Cacaopera de Departamento Morazán, Nueva Granada y Tecapán de Departamento Usulután, San Antonio de Departamento de San Miguel)

Fecha : 9 de marzo del 2022

Resumen del Proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Condiciones externas
Objetivo Superior			
Se han fortalecido las capacidades institucionales y humanas para la gestión del desarrollo a nivel local en la Región Oriental. (1)	<p>1) El 50% de municipalidades participantes han implementado mejoras en su sistema de seguimiento y evaluación de los planes municipales.</p> <p>2) El 60% de comunidades participantes que cuentan con su PACO ejecutan acciones de autogestión y cogestión contenidas en su planificación.</p>	<p>1) Encuesta de Ex-Post Evaluacion</p> <p>2) Plan de Mejora de la Gestion Municipal</p> <p>3) Informes de comunidades que desarrollaron PACOs</p>	
Objetivo del Proyecto			
Establecer un modelo de gestión social (2), basado en la planificación con enfoque de MV.	<p>1) Al finalizar el Proyecto el 25% de municipios aplican modelo de gestión social con enfoque de mejoramiento de vida validado.</p> <p>2) El 50% de las comunidades que cuentan con su PACO elaborado, lo han vinculado al plan municipal.</p> <p>3) El 50% de los municipios participantes cuentan Agenda Ciudadana vinculada a Planificación Municipal (diferentes sectores de municipios como ciudadanía, Grupos Gestores, ADESCO y otros).</p> <p>4) El 50% de municipios pilotos, a través de la Mesa interinstitucional apoya y asesora los planes comunitarios y municipales (participan los equipos técnicos que presente al municipio).</p>	<p>1) Ayuda memoria o registro de Municipio</p> <p>2) informe mensual de consultores del Proyecto</p> <p>3) Plan Municipal</p>	No hay gran cambio de la política del Gobierno de El Salvador sobre el desarrollo social

Resultados Esperados			
<p>Resultado Esperado 1: Se ha difundido entre las instituciones presentes en los municipios participantes, el Mejoramiento de Vida como un enfoque que genera procesos autogestionarios en familias y comunidades.</p>	<p>1) El 50% de municipios objeto del Proyecto tiene la Mesa Interinstitucional, cuyas entidades participantes se les ha socializado el enfoque de Mejoramiento de Vida.</p>	<p>1) Ayuda memoria o registro de Municipio 2) informe mensual de consultores del Proyecto</p>	<p>No hay gran cambio de marco de implementación del Proyecto en el MINDEL y los municipios colaboradores</p>
<p>Resultado Esperado 2: Se han promovido procesos de planificación comunitaria con EMV y su articulación con los planes de desarrollo municipal, como un factor que contribuye al desarrollo social de los municipios participantes.</p>	<p>1) 75% de las comunidades participantes del proyecto elaboran su PACO. 2) El 60% de las comunidades que cuentan con su PACO, gestionan apoyos a municipales y/o otras instituciones para implementar acciones en una de las cinco áreas de trabajo (3) 3) 20 Comunidades que han elaborado su PACO realizan actualización y evaluación de su avance</p>	<p>1) Documentos conteniendo los Planes de Acción Comunitarios 2) Ayuda memoria o registro de Municipio 3) Informe mensual de consultores del Proyecto 4) Informe del Proyecto</p>	
<p>Resultado Esperado 3: Se ha promovido la articulación local entre instituciones públicas y privadas en base a la necesidad plasmada en los diferentes niveles de planificación (comunitario y municipal).</p>	<p>1) Al menos tres instituciones de cada uno de los municipios participantes, generan acciones de apoyo a los planes municipales.</p>	<p>1) Ayuda memoria o registro de Municipio 2) Informe mensual de consultores del Proyecto 3) Informe del Proyecto</p>	
<p>Resultado Esperado 4: Se ha diseñado y ejecutado una Plan de Formación dirigido a personal municipal sobre Desarrollo Local y Mejoramiento de Vida</p>	<p>1) Se cuenta con un Plan de formación diseñado y ejecutado para 100% de municipios pilotos. 2) El 75% de personas capacitados de municipios pilotos han aplicado los conocimientos de Planificación de PACO enfoque de MV.</p>	<p>1) Ayuda memoria o registro de Municipio 2) Informe mensual de consultores del Proyecto 3) Informe del Proyecto</p>	
<p>Resultado Esperado 5: Se han elaborado, validado y aplicado las pautas metodológicas del modelo, a partir de la sistematización de su ejecución.</p>	<p>1) Al finalizar el Proyecto, se cuentan con las pautas metodológicas del Modelo de Gestión Social validada y aplicada por MINDEL.</p>	<p>1) Documento conteniendo las pautas metodológicas validadas.</p>	

Actividades	Aportes		Condiciones externas	
	Japón	El Salvador		
<p>1.1 Elaboración y actualización periódica de Mapeo de instituciones públicas y privadas presentes en cada municipio participante.</p> <p>1.2 Establecer los contenidos y medios para difundir el EMV entre las instituciones públicas y privadas.</p> <p>1.3. Diseño de plan de difuaciones</p> <p>1.4. Elaboración de materiales para difuciones.</p> <p>1.5 Ejecutar y evaluar el Plan de Difusión.</p>	<p>1. Expertos (De acuerdo a la necesidad, se considera el envío de los expertos de Corto Plazo. En el caso de los expertos de Corto Plazo, se consideraría el envío de expertos de Tercer País.)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Experto de largo plazo - Sub jefe / Administración · Experto de corto plazo - Líder/Gobernabilidad local <p>2. Capacitación virtual con Japón</p> <p>3. Fondo para las actividades programadas en POA</p> <p>4. Provisión de equipos y maquinarias (vehículo, equipo de oficina, etc.)</p>	<p>MINDEL</p>	<p>Municipios</p>	<p>No empeora drásticamente la situación de la seguridad en la Zona Oriental</p>
		<p>2.1. Revisar la situación actual del proceso de actividades de desarrollo social (Diagnóstico, Planificación, Implementación, Monitoreo y Evaluación) en municipios piloto. para extraer problemas y compilar plan de mejora.</p> <p>2.2 En los municipios piloto, ordenar y compilar los métodos existentes sobre estudio de comunidad para poder utilizar en la planificación del desarrollo de la comunidad.</p> <p>2.3 Elaborar y actualizar periódicamente "pautas metodológicas para la elaboración del plan de acción comunitario" (versión 1)</p> <p>2.4 Elaborar y actualizar un plan de formación de promotores sociales y líderes comunales</p> <p>2.5 Capacitar de acuerdo a actualización del Plan a promotores sociales (Equipo Técnico Municipal) y líderes comunales</p> <p>2.6 Implementar el proceso de PACO (plan de acción comunitario) en comunidades seleccionadas y de acuerdo a la actualización de las Pautas.</p> <p>2.7 Vincular los PACOS a los Planes de Desarrollo Municipal.</p>	<p>1. Contrapartes</p> <ul style="list-style-type: none"> · Director del Proyecto · Gerente del Proyecto · Coordinador del Proyecto <p>Asignación de personal de acuerdo a la necesidad del proyecto en cada una de sus fases (sueldo, transporte, prestaciones de ley)</p> <p>2. Oficina para el Proyecto</p> <p>3. Fondo para implementar actividades corresponde a contraparte</p>	

<p>3.1 Identificar el papel que las instituciones públicas y privadas juegan en el territorio y como estas pueden contribuir al desarrollo de los planes Comunitarios y municipales.</p> <p>3.2 Establecer mecanismo de coordinar con las instituciones públicas y privadas identificadas, para ejecutar acciones de desarrollo social establecidas en los Planes comunitarios y municipales.</p> <p>3.3 Ejecutar las actividades establecidas con las instituciones públicas y privadas que contribuyan a mejorar las cinco áreas de trabajo establecidas en la planificación comunitaria y municipal.</p>				
<p>4.1 Elaborar y aprobar el Plan de Formación para Equipos Técnicos Municipales.</p> <p>4.2 Identificar a funcionarios claves que puedan ser capacitados.</p> <p>4.3 Ejecutar el Plan de Formación: talleres, intercambios nacionales e internacionales.</p>				
<p>5.1 Sistematizar el proceso para elaboración de Pautas.</p> <p>5.2 Elaborar borrador final y aprobar las Pautas Metodológicas.</p>				
<p>1) El Objetivo Superior contribuye al Resultado Estratégico XX del Plan Estratégico Institucional del MINDEL (2020 - 2024)</p>		<p>2) Gestion Social: Se forma una parte de la gestión del desarrollo local, la cual se refiere a una serie de procesos en los que todas las partes involucradas piensan en contramedidas para problemas locales, tomando acciones colaborativas para resolverlos y conectando sus reflexiones con las siguientes acciones.</p> <p>3) Los indicadores sobre la mejora de calidad de vida serán definidos en cada uno de los cinco puntos (convivencia familiar, protección al medio ambiente, salud, seguridad alimentaria y economía familiar) después del inicio del Proyecto.</p> <p>Enfoque de Mejoramiento de Vida: Las actividades dirigidas a la mejora de la calidad de vida (convivencia familiar, protección al medio ambiente, salud, seguridad alimentaria y economía familiar) con base en la autogestión y la utilización de los recursos locales existentes. Con la formación de los habitantes para que no sean dependientes del asistencialismo, sino que sean formadores de autogestores, se promueve las actividades del Enfoque de Mejoramiento de Vida. Dicha autogestión se consolida en tres conceptos tales como la autoconciencia, la autoregulación y la autoestima.</p> <p>Desarrollo social con Enfoque de Mejoramiento de Vida: Se refiere al desarrollo de las capacidades sociales en el cual se contribuye a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.</p>		
<p>2) Gestion Social: Se forma una parte de la gestión del desarrollo local, la cual se refiere a una serie de procesos en los que todas las partes involucradas piensan en contramedidas para problemas locales, tomando acciones colaborativas para resolverlos y conectando sus reflexiones con las siguientes acciones.</p>				
<p>3) Los indicadores sobre la mejora de calidad de vida serán definidos en cada uno de los cinco puntos (convivencia familiar, protección al medio ambiente, salud, seguridad alimentaria y economía familiar) después del inicio del Proyecto.</p>				

