

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

(Versión final)

Proyecto: Economía inclusiva para mujeres esmeraldeñas: Desarrollo de capacidades para acceder a un empleo decente y sostenible.
Ecuador (2022/PRYC/000891)



EQUIPO EVALUADOR:
Susana Herrero Olarte
Francisco Rojas Figueroa

PROYECTO	“Economía inclusiva para mujeres esmeraldeñas: Desarrollo de capacidades para acceder a un empleo decente y sostenible. Ecuador” (2022/PRYC/000891)
ENTIDAD RESPONSABLE	Fundación del Valle (FDV)
ENTIDADES SOCIAS	Fundación Proyecto Salesiano Chicos de la Calle Zona Norte
FINANCIACIÓN	Coste total 535.745 euros. Importe subvención AECID 412.825 euros
FECHAS DE EJECUCIÓN	01/02/2023-30/06/2025 (24 meses + 5 prórroga)
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Municipio de Esmeraldas, Esmeraldas
COFINANCIADOR	AECID Convocatoria de proyectos 2022
FECHA DE FINALIZACIÓN DEL INFORME	30/10/2025

RESUMEN EJECUTIVO

CONTENIDO

1. RESUMEN DE PROYECTO

2. ACTORES CLAVE

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

3.1. Objetivos generales

3.2. Objetivos específicos

4. METODOLOGÍA

5. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

5.1. Contexto nacional: Ecuador

5.2. Contexto de la provincia: Esmeraldas

5.3. Contexto local: Municipio de Esmeraldas

6. RESULTADOS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

6.1. PERTINENCIA

6.1.1. Pertinencia de la temática del proyecto en el territorio

6.1.2. Pertinencia del diseño del proyecto

6.1.3. Coherencia interna

6.1.4. Complementariedad con otras acciones

6.1.5. Alineación con las prioridades de la cooperación internacional

6.1.6. Alineación con las prioridades de las autoridades relacionadas

6.1.7. Preguntas de la Matriz de Evaluación

6.2. EFICIENCIA

6.2.1. Análisis de la distribución presupuestaria

6.2.2. Análisis de la coordinación y gestión programática

6.2.3. Análisis de la complementariedad presupuestaria

6.2.4. Análisis de la eficiencia en el logro de indicadores

6.2.5. Preguntas de la Matriz de Evaluación

6.3. EFICACIA

6.3.1. Valoración de la formulación

6.3.2. Eficacia en el cumplimiento de los resultados

6.3.3. Factores que explican el grado de eficacia alcanzada

6.3.4. Preguntas de la Matriz de Evaluación

6.4. IMPACTO

6.4.1. Impacto directo

6.4.2. Impacto indirecto

6.4.3. Preguntas de la Matriz de Evaluación

6.5. SOSTENIBILIDAD

6.5.1. Valoración de la sostenibilidad

6.5.2. Factores que explican el grado de eficacia alcanzada

6.5.3. Preguntas de la Matriz de Evaluación

7. CONCLUSIONES

8. LECCIONES APRENDIDAS/BUENAS PRÁCTICAS

9. RECOMENDACIONES

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO ECONOMETRICO

ANEXO 2. PLAN DE TRABAJO

ANEXO 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN

ANEXO 4. RELACIÓN DE ENTREVISTAS MANTENIDAS

**ANEXO 5. DINÁMICA DE GRUPO FOCAL: MI CAMINO DE TRANSFORMACIÓN CON
CEFORMAX**

ANEXO 6. FICHA-RESUMEN CAD/OCDE

RELACIÓN DE FIGURAS

- Figura 1. Mapa de la localización del Proyecto
- Figura 2. Prevalencia de la desnutrición, 2023
- Figura 3. PIB per cápita, 2023
- Figura 4. Confianza en la institucionalidad
- Figura 5. Presencia del Estado (gasto público anual per cápita)
- Figura 6. Distribución presupuesto proyecto
- Figura 7. Distribución contribuciones exteriores
- Figura 8. Distribuciones contribuciones locales
- Figura 9. Distribución del gasto por categorías
- Figura 10. Distribución del gasto por partidas
- Figura 11. Distribución partida “Personal”
- Figura 12. Distribución partida “Construcción y reforma”
- Figura 13. Mujeres que padecían violencia de género
- Figura 14. Ayuda que reciben para poder subsistir
- Figura 15. Distribución de la etnia de las mujeres participantes
- Figura 16. Ingresos familiares de las mujeres participantes
- Figura 17. Personas que decidieron crear un negocio
- Figura 18. Distribución de los cursos tomados en la formación
- Figura 19. Valoración cuantitativa de los criterios de evaluación

Declaración de independencia y ausencia de conflictos de interés

El equipo evaluador declara que actúa con plena **autonomía técnica** y **objetividad**, sin mantener relación laboral ni de dependencia con las entidades **ejecutoras** o **financiadoras** de la intervención. Ninguna de las personas del equipo ha participado en el **diseño, gestión, ejecución o financiación** del proyecto evaluado ni mantiene **vínculos** que puedan comprometer la imparcialidad del análisis. La evaluación se ha realizado conforme a la **Guía AECID**,

RESUMEN EJECUTIVO

- El proyecto se desarrolla en un territorio cuyo **contexto empeoró significativamente durante el periodo de ejecución**. Desde que empezó el proyecto, la provincia de Esmeraldas se ha convertido gradualmente en el **principal foco de exportación de cocaína del mundo**. La institucionalidad ha sido reemplazada por redes del crimen organizado y la mayor parte de la cooperación ha ido, desde que empezó el proyecto, abandonando el territorio. Este fenómeno invita necesariamente a reforzar significativamente el valor del trabajo realizado y a comprender la limitación para la generación de sinergias, que se han dado de manera insistente no obstante en toda su capacidad.
- El proyecto ha **superado significativamente las metas establecidas**, alcanzándose en un 125%. Todas las actividades han sido ejecutadas y todos los indicadores han sido alcanzados.
- La intervención estuvo alineada con las políticas nacionales y con los marcos internacionales de cooperación. Durante la ejecución, **varias de las estrategias seguidas por el proyecto se priorizaron en el marco normativo nacional e internacional**.
- La legitimidad del socio local, la iglesia Salesiana, combinada con su capacidad organizativa, su red institucional y su compromiso ético, los convierte en **uno de los poquísimos socios locales capaces de llevar a cabo** una intervención efectiva, sensible al contexto y con impacto sostenible.
- Todas las partidas ejecutadas se encuentran dentro de los límites establecidos por la convocatoria. Se observa un **balance razonable entre los gastos** financiados por la AECID y los aportes financieros y valorizados de las socias y las instituciones públicas.
- La **estrategia se confirma como una vía exitosa** para la autonomía económica y el ejercicio de derechos. La **articulación de los cuatro resultados crea un círculo virtuoso** donde la capacitación individual se convierte en un motor de cambio comunitario, validando la integralidad del diseño del proyecto valor del proyecto trasciende lo medible en los documentos. El impacto más profundo es la **notable transformación en la autoestima, la resiliencia y la autoconfianza de las participantes**.
- En tanto al contenido, dirigir el proyecto hacia las mujeres, incluyendo a los hombres en el análisis y la intervención, ha **generado uno de los pocos espacios sociales todavía posibles**, reforzándose para el **liderazgo y el empoderamiento futuro en la comunidad de las mujeres** con el trabajo en los espacios formativos llamado al crecimiento personal y el desarrollo de habilidades blandas, la autoconfianza y la resiliencia. El proyecto **fortalece y reconoce el tejido productivo en la medida de las posibilidades** que ofrece un contexto en el que emprender puede convertirse en un acto de resistencia y riesgo personal, poniendo en valor las nuevas formas de generar ingresos, y apuntalando iniciativas a desarrollar en adelante. La inversión en infraestructura se entiende en la zona como un **compromiso firme con el desarrollo sostenible**, la cohesión social y la protección de los derechos fundamentales de la comunidad.

- A pesar del éxito, Los logros del proyecto conviven con **oportunidades de mejora**. La ausencia de un **sistema de monitoreo integral** en los primeros meses redujo la trazabilidad de algunos efectos económicos y de incidencia; esta brecha se está cerrando con el instrumento de gestión que CEFORMAX ha comenzado a aplicar tras la consultoría. De cara a la **sostenibilidad**, sería conveniente formalizar los acuerdos de uso de la infraestructura del CEFORMAX y de la Red, aunque todas las entidades forman parte de la Sociedad Salesiana del Ecuador, así como profundizar en un **plan financiero** que ordene ingresos, costos y mantenimiento.
- Habría sido pertinente **establecer protocolos claros que reconocieran y respondieran a la realidad de violencia extrema**. Esto podría haber derivado en una **(1) reformulación del proyecto**, de manera que sus actividades y resultados reflejaran con mayor claridad un fenómeno —la violencia— que atraviesa y condiciona de forma creciente la vida cotidiana en América Latina; o un **(2) proyecto piloto**, una estrategia de seguimiento o una iniciativa paralela orientada a monitorear y mitigar los riesgos asociados. Estas iniciativas podrían haberse **desarrollado por cualquier de los actores participantes del proyecto**.

En síntesis, el proyecto ha sentado bases sólidas y ha demostrado que su modelo de empoderamiento funciona. La fase actual deja como principal lección la necesidad de institucionalizar los logros. Esto implica formalizar la aplicación de los procesos de seguimiento, asegurar jurídicamente los espacios físicos y consolidar planes financieros que garanticen la autonomía a largo plazo.

Recomendaciones futuras

- Establecer en los siguientes proyectos las bases para la toma de decisiones y generar conocimiento científico
- Generar estructuras de funcionamiento claras en el marco de la cooperación que permitan la adaptación inmediata a los cambios
- Fomentar el emprendimiento con capacidad de gestión de mujeres entre 35-45 años adaptado al mercado
- Legalizar CEFORMAX y generar su plan financiero
- Fortalecer la Red de Mujeres
- Incorporación en el conjunto de la comunidad de la perspectiva de violencias múltiples
- Establecer protocolos claros que reconozcan y respondan a los cambios en la realidad de violencia extrema.

El informe incorpora aportes y validaciones técnicas de FDV, FPSCH-ZN/CEFOMAX y ACTEC posteriores a los borradores iniciales, con el fin de asegurar precisión y trazabilidad de la evidencia utilizada.

CONTENIDO

1. RESUMEN DEL PROYECTO

NOMBRE	“Economía inclusiva para mujeres esmeraldeñas: Desarrollo de capacidades para acceder a un empleo decente y sostenible”. Ecuador. (2022/PRYC/000891)
ENTIDAD RESPONSABLE	Fundación del Valle (FDV)
ENTIDADES SOCIAS	Fundación Proyecto Salesiano Chicos de la Calle Zona Norte
FINANCIACIÓN	Coste total 535.745 euros. Importe subvención AECID 412.825 euros
FECHAS DE EJECUCIÓN	01/02/2023-30/06/2025 (24 meses + 5 prórroga)
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Municipio de Esmeraldas, Esmeraldas

Objetivo General

Se contribuye al ejercicio de los derechos de mujeres en situación de vulnerabilidad de Esmeraldas

Objetivo Específico

Generadas oportunidades de inclusión ocupacional para mujeres afroesmeraldeñas, mestizas y migrantes

Resultados

- **R1.** 326 mujeres en situación de vulnerabilidad adquieren competencias técnicas, profesionales y humanas.
- **R2.** 200 mujeres afro-esmeraldeñas inician un emprendimiento sostenible, desde un enfoque solidario.
- **R3.** Se fortalece el Centro ocupacional M.^a Auxiliadora para mejorar la oferta de formación de calidad a mujeres
- **R4.** Dinamizada una red interinstitucional de apoyo a la mujer afroecuatoriana, mestiza y migrante.

Titulares

- Titulares de derechos: 326 mujeres en situación de vulnerabilidad, con necesidades familiares y posibilidades de generar ingresos a partir de la formación técnica y empresarial recibida.
- Titulares de obligaciones: Municipalidad de Esmeraldas, y algunos Ministerios con presencia en el territorio como el Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de la Mujer, Ministerio de Trabajo, la Senescyt, Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS) y el Ministerio de Turismo.

- Titulares de responsabilidades - Sociedad civil local: OVCI Ecuador, HIAS, Aldeas Infantiles SOS, Casa de acogida Nuestra señora de Loreto, entre otros.

Las **preguntas principales y los valores utilizados** responden a los criterios de evaluación clásicos de la OECD / CAD. A continuación, se define cada uno de los criterios y se mencionan las preguntas centrales, según los TdR.

Pertinencia. La medida en que el Proyecto responde a las necesidades o problema central por el cual fue introducido, o sea, se busca analizar si estamos haciendo “lo adecuado”. En este sentido, se evaluará el nivel de coherencia y las necesidades de las actividades implementadas, los objetivos y los resultados con respecto a las necesidades y los desafíos del grupo meta, identificados en la propuesta del proyecto. También, se evaluará la pertinencia en referencia a las necesidades de la región y del país, expresadas en los respectivos planes de desarrollo. Preguntas centrales para este criterio:

- ¿El diseño de la intervención fue pertinente al contexto?
- ¿La intervención se ajusta a las necesidades y prioridades de los grupos más vulnerables?
- ¿El diseño y los objetivos de la intervención están alineados con las necesidades del país?

Eficiencia. Se evalúa si la relación entre los recursos (financieros, humanos, materiales y tiempo) y los resultados logrados es adecuada. La evaluación se hace para cada uno de los componentes y para el proyecto en general. Preguntas centrales para este criterio:

- ¿Los recursos utilizados en el proyecto (recursos humanos, materiales y financieros) fueron usados de forma eficiente en relación con las actividades llevadas a cabo y los resultados obtenidos?
- ¿Qué contribución hizo el grupo meta a la implementación de las actividades y los objetivos alcanzados?

Eficacia. Evalúa si el Proyecto logró los objetivos y resultados alcanzados, identificando las causas que influyeron en el grado de alcance. También, se revisará si los indicadores fueron formulados según los objetivos SMART (específico, medible, alcanzable, relevante, temporal). Preguntas centrales para este criterio:

- ¿En qué medida se alcanzaron los objetivos planteados en el marco lógico del proyecto?
- ¿Qué factores han incidido para alcanzar o no los objetivos?
- ¿Han funcionado los mecanismos de gestión interna, la gestión del proyecto, la coordinación, el control interno, el seguimiento y la evaluación?

Impacto. Se evalúa la medida en la que el Proyecto contribuye al logro de los objetivos superiores. Muchas veces el impacto (duradero) recién se puede medir unos años después de concluir el proyecto, razón por la cual se trata aquí de identificar la probabilidad de los impactos causados por la intervención, tanto positivos, como negativos, esperados o no, directos o indirectos, inducidos o colaterales. Preguntas centrales para este criterio:

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los destinatarios (hombres y mujeres) sobre el apoyo recibido, actividades y resultados?
- ¿Cuáles fueron los impactos o efectos positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, inducidos o colaterales del proyecto?
- ¿Qué alianzas y sinergias estructurales (por ejemplo, cooperación entre actores privados y estatales, alianzas, cooperación transregional, etc.) fueron creadas por el proyecto? En el caso que no se diera la cooperación ¿cuáles serían las razones para ello?

Sostenibilidad. Se analiza si el Proyecto cumple con los requisitos para lograr efectos duraderos, más allá del final del periodo de intervención, identificando los factores de sostenibilidad económica, social, institucional, ecológica del proyecto y la estabilidad de la intervención a futuro. Preguntas centrales para este criterio:

- ¿Cuáles son las medidas y acciones que el proyecto ha previsto para lograr la sostenibilidad de los resultados una vez que el proyecto termine?
- ¿Qué capacidades, procesos y estructuras se instalaron en la zona de intervención que puedan tener estabilidad a medio y largo plazo?
- ¿Qué cambios y transformaciones ha generado el proyecto en el grupo meta?

2. ACTORES CLAVE

- La **Fundación del Valle** es una organización no gubernamental española sin ánimo de lucro, fundada en 1988. Su misión se centra en promover la educación como herramienta para la paz, enfocándose especialmente en la infancia, la juventud y la mujer. Desde su creación, ha ejecutado más de 380 proyectos de cooperación internacional en más de 35 países como Guatemala, El Salvador, Colombia, Perú, Ecuador, Kenia, entre otros. En 2024, el 59% de su financiación provino de entidades públicas, el 39% de entidades privadas y el 1.79% de socios colaboradores y otros ingresos. FdV acumula una amplia trayectoria de cooperación internacional para el desarrollo y experiencia específica en educación y mujer.
- **ACTEC** (Asociación para la Cooperación Técnica, Cultural y Educativa) es una organización no gubernamental (ONG) con sede en Bruselas, Bélgica. Fundada en 1982, su misión es promover el desarrollo humano y la inclusión social a través de la formación técnica y profesional, así como el apoyo a microempresarios en países en desarrollo. Fundación del Valle y ACTEC, aliados estratégicos, cuentan con más de diez años de experiencia trabajando en Ecuador, en el ámbito de la formación técnica y el desarrollo comunitario. En Esmeraldas han desarrollado varias iniciativas recientes junto a FPSCH-ZN, la Unidad Educativa Fiscomisional María Auxiliadora y CEFORMAX.

- **FPSCH-ZN** (Fundación Proyecto Salesiano-Chicos de la calle Zona Norte) lleva más de 25 años prestando servicios educativos, de formación y acompañamiento de valor para la población juvenil y adulta que buscan un empleo en Esmeraldas. FPSCH-ZN cuenta con la asistencia técnica permanente de la Oficina de Proyectos y Desarrollo (OPD) de la Sociedad Salesiana del Ecuador.
- El **Proyecto Salesiano Ecuador** está conformado por la Fundación Proyecto Salesiano Guayaquil, la Fundación Proyecto Salesiano Chicos de la Calle - Zona Norte y Costa Norte y la Fundación Salesiana PACES, constituye una Comunidad Educativa Pastoral Salesiana que desde hace 43 años y a través de la Pedagogía Preventiva de San Juan Bosco, promueve y trabaja en el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad, y sus familias, para lograr su inserción en la sociedad con un proyecto de vida digno, a través de la formación técnica laboral. Tiene presencia en siete ciudades del país, que son Guayaquil, Cuenca, Quito, Ambato, Santo Domingo, San Lorenzo y Esmeraldas.
- La **Unidad Educativa Fiscomisional María Auxiliadora**, gestionada por la Sociedad Salesiana del Ecuador, atiende aproximadamente a 2.700 estudiantes en educación básica y bachillerato, con una plantilla de 117 docentes. Fundada en 1992, el centro ha crecido de manera constante, convirtiéndose en un referente educativo de la zona y un oasis para la paz.
- **CEFORMAX (Centro de Formación María Auxiliadora)**, es un centro de formación ubicado en el Valle de San Rafael, en la provincia de Esmeraldas, Ecuador. Fundado hace una década, su misión es capacitar a poblaciones vulnerables, especialmente mujeres que enfrentan desempleo, violencia de género o son jefas de hogar, brindándoles herramientas para mejorar su calidad de vida y fomentar el emprendimiento.
- La **Mesa Interinstitucional de Género del Cantón Esmeraldas** está formada por Instituciones públicas (Unidad de Género del Municipio de Esmeraldas, Consejo Cantonal de Protección de Derechos, Fiscalía, Policía Nacional, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Salud Pública, y el Consejo de la Judicatura, Defensoría del Pueblo, Gobernación y Prefectura); organizaciones internacionales, como UNFPA, ACNUR, HIAS, UNICEF y otras; y la sociedad civil, con representantes de colectivos como Red Badea (LGBTI+), Mujeres de Asfalto, FODIMUF, Casa Marimba, Fundación Alas de Colibrí, Mujeres por el Cambio, entre otros.

En tanto a la **organización y gestión del proyecto**, en este proyecto, la AECID actuó como donante principal, junto con la Fundación del Valle —que además ejerció el rol de coordinador— y ACTEC, también como donante. La ejecución estuvo a cargo de FPSCH-ZN,

con el acompañamiento técnico del Proyecto Salesiano Ecuador. El trabajo se articuló en torno a la Unidad Educativa Fiscomisional María Auxiliadora, que sirvió como espacio central, mientras que CEFORMAX fue el eje en el que se han desarrollado y fortalecido procesos de formación y empoderamiento, especialmente dirigidos a mujeres en situación de vulnerabilidad. Asimismo, la Mesa Interinstitucional de Género del Cantón Esmeraldas se vio fortalecida gracias al proyecto, al que también ha brindado apoyo. En cuanto al seguimiento, la AECID realizó dos visitas al terreno, mientras que la Fundación del Valle efectuó cuatro visitas presenciales y, adicionalmente, mantuvo reuniones de coordinación en línea de carácter mensual exclusivamente con FPSCH-ZN, centradas en el monitoreo y la gestión operativa del proyecto. Estas reuniones estuvieron acompañadas de la elaboración de los informes correspondientes y del estricto cumplimiento de la normativa de justificación y seguimiento establecida por los donantes.

Estos hitos de seguimiento —misiones de campo, reuniones de coordinación y revisiones documentales— alimentaron de forma sistemática la presente evaluación, robusteciendo la trazabilidad de la evidencia y orientando la priorización de las recomendaciones finales.

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

3.1. Objetivos generales

- **Relevancia social y enfoque formativo de la evaluación**

El diseño del proceso evaluativo y sus resultados respondieron a una **perspectiva de utilidad social**. Se buscó que el análisis generara recomendaciones estratégicas y operativas orientadas a mejorar la gestión, favoreciendo la continuidad y el fortalecimiento de las estrategias implementadas en Esmeraldas. Asimismo, se aspiró a aportar elementos que puedan ser útiles para optimizar otros proyectos y programas tanto de las organizaciones participantes como de entidades externas, tales como instituciones públicas, ONGD y organizaciones comunitarias, con el fin de elevar la calidad de las intervenciones en el ámbito del desarrollo.

La evaluación se concibió como un **espacio para el aprendizaje colectivo** basado en la experiencia de los actores e instituciones involucradas. Esto permitió comprender las causas detrás de los resultados alcanzados, identificar avances contextuales, así como reconocer obstáculos, desviaciones y factores que facilitaron o impulsaron la innovación. En consecuencia, se generaron recomendaciones consensuadas destinadas a garantizar la sostenibilidad y la mejora continua de las acciones ejecutadas.

- **Transparencia y rendición de cuenta**

El proceso evaluativo tuvo como propósito **rendir cuentas** a las personas involucradas en las diferentes etapas del ciclo del programa, así como a la sociedad en general, tanto en el país donante como en el receptor. La evaluación finalizó con la difusión de los hallazgos entre los participantes y la elaboración de materiales que facilitan su comprensión.

- **Evaluación participativa**

De acuerdo con lo estipulado en los Términos de Referencia, se implementó una evaluación final que contó con la **participación activa de los actores clave** —titulares de derechos y obligaciones— con el objetivo de valorar el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados previstos.

3.2. Objetivos específicos

De forma más detallada, la metodología evaluativa se orientó a:

- a) Determinar el **grado de cumplimiento** en la ejecución del proyecto según los criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia, impacto y sostenibilidad.
- b) Analizar los **efectos directos** del proyecto en los ámbitos institucional y social.
- c) Revisar la **integración de enfoques transversales** como derechos humanos, perspectiva de género y sostenibilidad ambiental.
- d) Evaluar la **viabilidad y sostenibilidad** de los distintos componentes del proyecto.
- e) Identificar **buenas prácticas y aprendizajes** que contribuyan al fortalecimiento de futuras intervenciones.
- f) Generar **insumos analíticos y prácticos** que apoyen el fortalecimiento de estrategias y metodologías de trabajo.

4. Metodología

La metodología final adoptada para la evaluación se definió mediante un proceso colaborativo entre el equipo evaluador y la entidad gestora, incluyendo a los grupos de interés pertinentes. Esta construcción conjunta permitió garantizar la relevancia y pertinencia del enfoque, adaptándolo a las **expectativas de las partes involucradas**. La recolección de información se basó en una combinación de **métodos cualitativos y cuantitativos**, seleccionados en función de la naturaleza de los indicadores y las unidades de análisis. Para ello, se diseñaron **herramientas específicas** que cumplieron con estándares técnicos reconocidos en el ámbito evaluativo.

La evaluación se estructuró desde un enfoque participativo, orientado a generar procesos de aprendizaje colectivo mediante una **dinámica de acción-reflexión-acción**. Esta perspectiva facilitó tanto la comprensión retrospectiva de los resultados obtenidos como la formulación prospectiva de propuestas de mejora. Lejos de emitir juicios de valor, se priorizó el análisis comprensivo y el diálogo entre actores, con el equipo evaluador actuando como facilitador técnico. La participación directa de los actores clave se contempló en tres momentos: al inicio del proceso, mediante aportes a la propuesta metodológica; durante el trabajo de campo, a través de talleres, entrevistas y grupos focales; y al cierre, en la discusión de resultados preliminares y la validación del informe final. Las **técnicas de recogida** de información se organizaron del siguiente modo:

- Revisión de literatura científica: Se consultaron fuentes académicas especializadas, incluyendo bases de datos como SCOPUS, Web of Science (WoS) y Journal Citation Reports (JCR), para contextualizar la intervención en relación con experiencias comparables en desarrollo y políticas públicas.
- Análisis documental del proyecto: Se revisó documentación clave como la formulación oficial del proyecto, normativa de la AECID en materia de evaluación, convenios institucionales de FdV/FPSCHZN, informes narrativos y financieros intermedios, registros del CEFORMAX, fuentes de verificación y programas asociados como el de ACTEC con la UEFMA. A partir de esta revisión, se aplicó un análisis tanto cualitativo como cuantitativo, que permitió identificar patrones, consistencias y brechas en la implementación del proyecto.
- Entrevistas a informantes clave: Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas con actores institucionales y comunitarios. Estas entrevistas, presenciales o virtuales, tuvieron una duración aproximada de una hora y se centraron en recoger información profunda sobre los ejes transversales del proyecto, como género y sostenibilidad ambiental. Su estructura flexible permitió adaptar el diálogo a la experiencia y conocimiento de cada persona entrevistada.
- Grupos focales: Se organizaron sesiones de aproximadamente dos horas con hasta 12 participantes por grupo, asegurando representación equitativa por género y edad. Estas sesiones promovieron el análisis colectivo del impacto, la sostenibilidad y los aprendizajes derivados del proyecto.
- Observación directa: Se realizaron recorridos de campo con observación no participante, recogida de notas y conversaciones espontáneas in situ. Las visitas se definieron en función de su relevancia para validar hallazgos que no se habían cubierto suficientemente mediante los otros métodos aplicados.

En cuanto al componente cuantitativo, se contempló el desarrollo de un modelo econométrico —preferentemente mediante Mínimos Cuadrados Ordinarios— para estimar el impacto del proyecto y analizar la relación entre sus actividades y los resultados obtenidos. Por las limitaciones en los datos, se optó por técnicas estadísticas alternativas como el **análisis de la varianza (ANOVA)**. Estos análisis permitieron **desagregar el impacto** según variables como género, nivel de participación o conocimiento previo de las personas

involucradas, facilitando una comprensión más detallada de factores como la rentabilidad y la sostenibilidad de los emprendimientos apoyados.

Finalmente, la evaluación partió de la hipótesis de que el acceso a formación técnica de calidad, complementado con procesos de empoderamiento social, fortalecimiento institucional y articulación en red, generaría **inclusión económica sostenible** para mujeres en situación de vulnerabilidad en Esmeraldas. De manera general, se acepta que las actividades del proyecto se diseñaron de forma lógica y coherente para producir transformaciones en capacidades individuales, comportamientos, acceso a recursos y autonomía en distintos niveles de intervención.

Limitaciones y medidas de mitigación.

La principal limitación fue el **contexto de inseguridad** en Esmeraldas, que restringió desplazamientos y acceso a ciertas personas informantes. Para mitigarlo, se adoptaron: (i) **ajustes muestrales** priorizando informantes clave accesibles y sustituciones planificadas; (ii) **entrevistas remotas** cuando fue necesario; (iii) **ventanas horarias y rutas seguras** para trabajo de campo; (iv) **anonimización reforzada** de testimonios sensibles; y (v) **triangulación** sistemática de fuentes (documental, entrevistas, grupos focales) para validar hallazgos.

Proceso de revisión y validación del informe.

Tras la entrega de los primeros borradores, se abrió un proceso estructurado de contraste técnico y de validación con las partes implicadas. Fundación del Valle (coordinación), la entidad ejecutora FPSCH-ZN (CEFORMAX) y ACTEC (cofinanciador y socio técnico) revisaron conjuntamente los hallazgos preliminares, aportaron evidencias complementarias y precisaron elementos de contexto operativo y de seguridad. Este diálogo iterativo — documentado mediante actas de intercambio y versiones sucesivas— permitió afinar la interpretación de resultados, reforzar la trazabilidad de las fuentes y consensuar las recomendaciones finales, dando lugar al presente documento.

5. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

El proyecto se desarrolló en Ecuador, provincia de Esmeraldas, Municipio de Esmeraldas.

Figura 1. Mapa de la localización del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

5.1. Contexto nacional: Ecuador

Ecuador fue en 2023 **el país más violento de Latinoamérica y el Caribe (LAC)**. Los niveles de asesinatos violentos fueron en 2020 de 8 por cada 100.000 habitantes, en 2022 de 27 y en 2023 de 50 (UNODC, 2023a). El aumento de la criminalidad se relaciona con el narcotráfico. Ecuador se convirtió en 2023 en el **primer exportador del mundo de cocaína**. Por un lado, Ecuador daba respuesta logística a la necesidad de salida de exportación de la coca que hasta entonces había cubierto Colombia (DEA, 2020). Por otro lado, el mercado global de cocaína está al alza. La demanda de cocaína, sobre todo desde Asia, crecía (UNODC, 2023 Global report on Cocaine 2023 – Local dynamics, global challenges), mientras los principales productores latinoamericanos, Colombia, Perú y Bolivia, duplicaron su cultivo de clorhidrato de coca en 2014-2023 (ONDCP, 2022). Ecuador podría convertirse en el principal exportador del mundo de cocaína porque sigue un modelo incapaz de generar una reducción sostenida de la pobreza, así como de sostener los logros alcanzados en tanto a la generación de oportunidades de mínimos (Abizanda et al., 2022).

Medimos el contexto del país considerando su nivel de prevalencia de la desnutrición y el PIB per cápita. La Figura 2 muestra la prevalencia de la desnutrición en los países latinoamericanos. Ecuador destaca negativamente como el segundo país de Sudamérica con el **mayor porcentaje de población en situación de desnutrición, después de Bolivia** con una tasa que alcanza el 14%. Esta cifra refleja una brecha significativa en términos de bienestar básico dentro de la región. La Figura 3 presenta el PIB per cápita de varios países de América Latina en comparación con una muestra de países de ingresos altos. Se observa que

el PIB per cápita en los países industrializados duplica, en promedio, al de los países latinoamericanos. Dentro de este grupo, Ecuador se sitúa entre las **economías con menor nivel de ingreso per cápita**, reforzando la idea de que enfrenta desafíos estructurales tanto económicos como sociales.

Figura 2. Prevalencia de la desnutrición, 2023

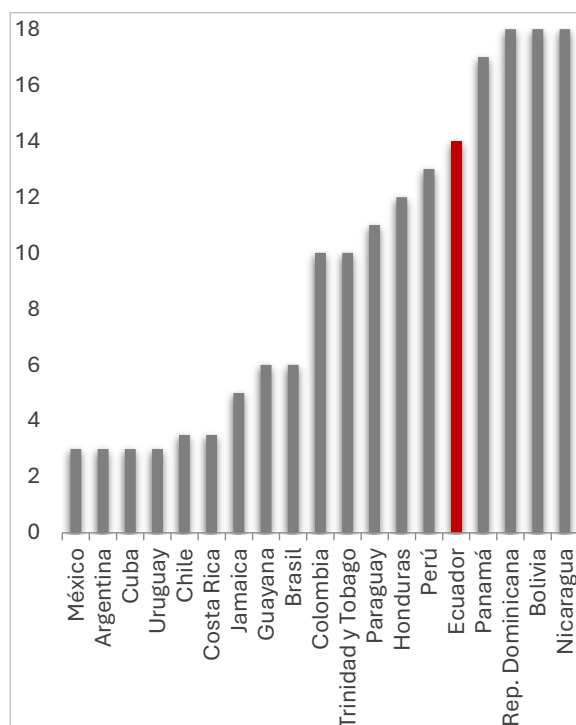
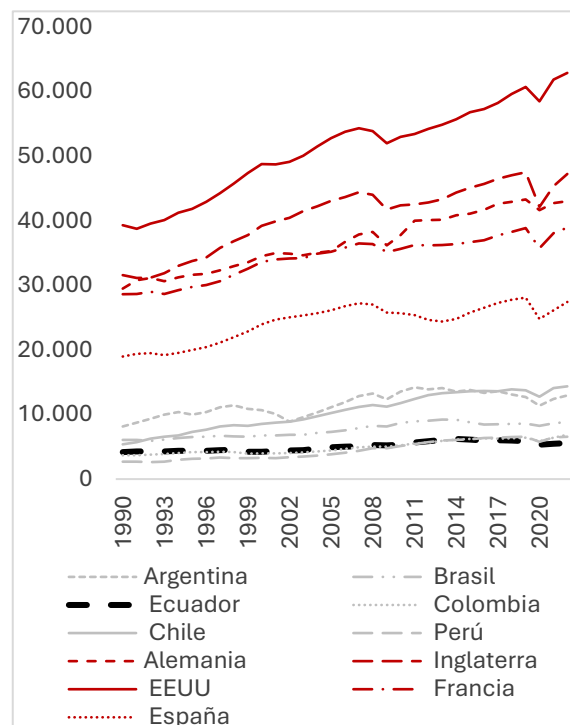


Figura 3. PIB per cápita, 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2023) y UNICEF (2025)

En cuanto a la presencia del Estado, lo medimos por la confianza en las instituciones y el gasto público. Medimos la confianza a través de la confianza en la eficacia del gobierno, en la calidad reguladora y en el Estado de derecho. Al considerar estos indicadores, la Figura 4 muestra cómo LAC presenta niveles más bajos que los Países Tradicionalmente Industrializados (PTI). El Ecuador está **por debajo del promedio latinoamericano al considerar la confianza en la institucionalidad**. La Figura 5 presenta el gasto público per cápita en una muestra de países de LAC y de PTI en 1960-2020. El gasto público en LAC supone la octava parte del dato en los PTI. El **país con el gasto público más bajo es Ecuador**.

Figura 4. Confianza en la institucionalidad (*)
(**)

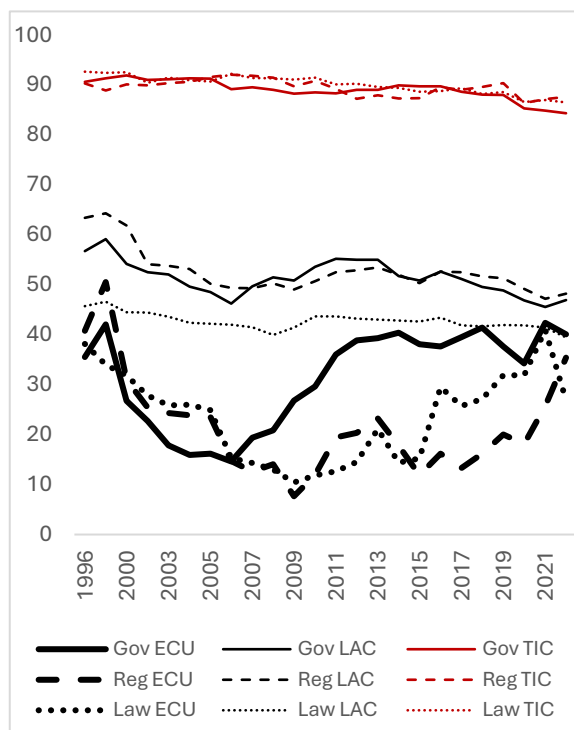
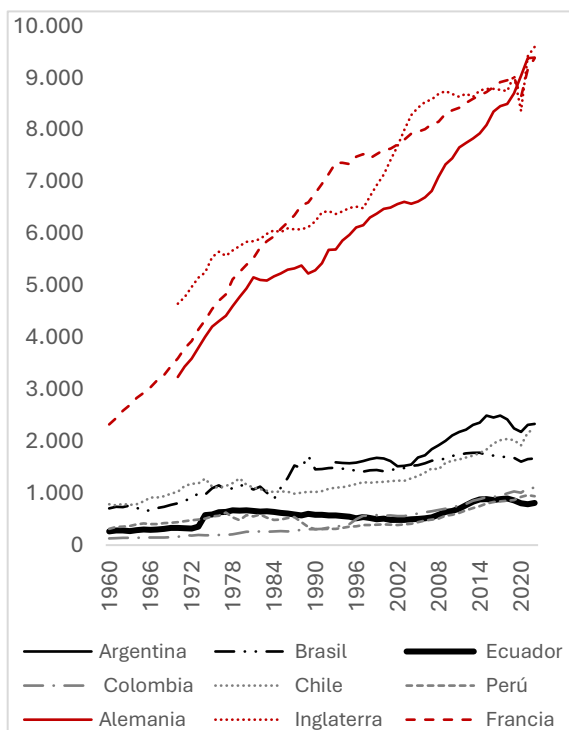


Figura 5. Presencia del Estado (gasto público anual per capita)



Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2023) y Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2023).

(*) Países ALC considerados: Argentina, Brasil, Ecuador, Colombia, Chile y Perú. Países TIC considerados: Alemania, Inglaterra y Francia.

(**) Eficacia del Gobierno (Gov): Refleja la percepción de la calidad de los servicios públicos, la calidad de la función pública y su grado de independencia de las presiones políticas, la calidad de la formulación y aplicación de las políticas y la credibilidad del compromiso del gobierno con dichas políticas. Calidad reguladora (Reg): Refleja la percepción de la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas y normativas sólidas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado. Estado de Derecho (Law): Refleja la percepción de hasta qué punto los agentes confían en las reglas de la sociedad y las acatan, y en particular la calidad del cumplimiento de los contratos, los derechos de propiedad, la policía y los tribunales, así como la probabilidad de que se produzcan delitos y violencia.

5.2. Contexto de la provincia: Esmeraldas

La provincia de Esmeraldas, al nord-oeste del país, tiene una **mayoría de población afrodescendiente**. Presenta **indicadores económicos alarmantemente inferiores al promedio nacional**, lo que evidencia una situación de alta vulnerabilidad y exclusión estructural. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en 2022 la pobreza multidimensional afectaba al 57,1 % de la población de Esmeraldas, frente al 38,1 % a nivel nacional. La pobreza por ingresos alcanzaba al 52,9 % de sus habitantes, más de 24 puntos

porcentuales por encima del promedio nacional (28,8 %), y la pobreza extrema afectaba al 25,3 %, en contraste con el 10,3 % del país. En términos de desempleo, en 2022, Esmeraldas registró la tasa más alta del país (INEC, 2022). La **presencia del Estado es simbólica**. Al considerar los servicios básicos, en 2020 el 46,3 % de los hogares esmeraldeños no tenía agua potable, frente al 18,4 % a nivel nacional. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) provincial en 2021 fue de 0,681, por debajo del promedio nacional de 0,728, reflejando déficits persistentes en salud, educación y nivel de vida (PNUD, 2022).

En la última década, la provincia de Esmeraldas ha liderado la **escalada alarmante de violencia vinculada al narcotráfico** que ha experimentado el país. En abril de 2023, la provincia alcanzó una de las tasas de homicidios más altas del mundo, con cifras que duplican las del año anterior y superaron con creces el promedio nacional y hechos particularmente violentos. Ese mismo año, sólo a modo de muestra del nivel de violencia que se vive en la provincia, un grupo armado desembarcó en un puerto artesanal y ejecutó a sangre fría a nueve pescadores como señal de control territorial, en el centro urbano se decapitó a un empresario por no pagar la “vacuna”, y un joven agente de policía que investigaba crímenes violentos fue asesinado y colgado de un puente como llamada de atención a las autoridades. Ya no es posible impulsar ningún tipo de actividad económica sin **pagar la “vacuna” de uno o más bandas**, ni se es dueño de todo de los bienes que uno tiene (Primicias, 2023).

5.3. Contexto local: Municipio de Esmeraldas

El colectivo meta se localiza en el Valle de San Rafael, y más concretamente en el Municipio de Esmeraldas. El **Municipio de Esmeraldas**, con poco más de doscientos mil habitantes, presenta **importantes limitaciones en infraestructura**, como el acceso restringido por caminos rurales, la presencia de zonas elevadas y una escasa comunicación fluvial, lo que dificulta seriamente la llegada de servicios básicos como el agua potable y la atención sanitaria. La dispersión de los núcleos poblacionales y la compleja topografía añaden retos significativos para la intervención institucional y la implementación de actividades de apoyo comunitario.

Afectado por **múltiples formas de exclusión estructural**, el Municipio de Esmeraldas es uno de los **epicentros de la violencia extrema** que vive la provincia. El Municipio se caracteriza por los elevados **niveles de corrupción institucional y clientelismo político**. La mayoría de actores estatales y no estatales operan bajo lógicas de captura institucional, lo que ha erosionado la confianza ciudadana y ha debilitado seriamente las capacidades del Estado para intervenir de forma efectiva y transparente. Lejos de tratarse de una situación coyuntural, el abandono responde a un patrón estructural de marginalización territorial, racial y económica, cuya persistencia exige respuestas integrales y sostenidas.

La complejidad operativa del territorio ha generado una **fuerte retracción de actores institucionales y sociales**, incluidos organismos internacionales y organizaciones no

gubernamentales, muchas de las cuales han abandonado la zona por razones de seguridad y falta de garantías mínimas para el trabajo de campo. En consecuencia, las posibilidades de intervención externa sostenida son extremadamente limitadas, y el aislamiento institucional de la zona se profundiza aún más. En este contexto, el Valle de San Rafael no solo representa un territorio marcado por la vulnerabilidad, sino también un **caso paradigmático de las limitaciones del modelo de desarrollo actual**, así como de la necesidad urgente de diseñar políticas públicas participativas, interseccionales y territoriales, que aborden tanto las causas como las consecuencias de la exclusión en esta región.

6. RESULTADOS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

6.1. PERTINENCIA

En este apartado analizamos la **pertinencia** de la (6.1.1) temática considerada en el territorio y del (6.1.2) diseño de la intervención; la **complementariedad** con las (6.1.3) estrategias pasadas y previstas de los actores del proyecto y con las (6.1.4) acciones de los otros actores en la zona; y la **sinergia** con las (6.1.5) prioridades de la cooperación internacional y de las (6.1.6) autoridades relacionadas. A lo largo del texto damos respuesta a las **preguntas** recogidas en la Matriz de Evaluación para analizar el criterio de pertinencia. No obstante al final del epígrafe hacemos (6.1.7) referencia explícita a ellas, en base al análisis realizado.

6.1.1. Pertinencia de la temática del proyecto en el territorio

Como se recoge en el apartado 3 Contexto, en Ecuador el **tejido productivo** da lugar a una pobreza elevada y a un PIB per cápita limitado. La evolución reciente es pesimista y no se esperan tendencias que permitan una consideración positiva, al menos en el corto plazo. En tanto a la **presencia del Estado**, ésta ha ido limitándose progresivamente durante los últimos años, hasta convertirse en un ente figurativo, carente de representatividad. El gasto público per cápita es inferior al de los países más representativos de la región y la confianza en la institucionalidad es extremadamente limitada. En Esmeraldas los indicadores socioeconómicos e institucionales empeoran severamente hasta relacionarse con los peores datos de violencia del país, por lo que incluso **la cooperación está reduciendo su presencia en la provincia**.

Por lo anterior, abordar en Esmeraldas el fortalecimiento de las capacidades para luchar contra la pobreza y apuntalar las estructuras que pueden mejorar y potenciar la institucionalidad se consideran **ejes temáticos especialmente pertinentes**, y la **selección del territorio, una cuestión que necesaria e imprescindiblemente debe ponerse en valor**. Cada eje sigue una estrategia particular general, que pasamos a valorar.

En cuanto a la lucha contra la pobreza, pese a que es necesario contar con referentes sobre las posibilidades de mejorar la capacidad económica, es necesario no obviar en ningún momento el contexto en el que se desarrolla la acción. En un entorno de analfabetismo funcional generalizado y pobreza cronicada, no puede aspirar a que tras un proyecto de cooperación las participantes se conviertan en el pilar económico de una familia de clase media. Implementar por lo tanto estrategias con indicadores de ingresos imposibles llevaría a sostener una estrategia llamada al autoengaño y a la frustración de los socios locales y de lo que es más importante, de las participantes. En este sentido, se valora el impulso al **fortalecimiento del tejido productivo en la medida de las posibilidades que ofrece el contexto en el que se desarrolla la acción**. Esto, no obstante, no deja de ser compatible con una estrategia ambiciosa, llamada a la disrupción en las capacidades, en este caso de las mujeres, como única estrategia posible.

En tanto al fortalecimiento de la institucionalidad social, en territorios donde el Estado ha sido reemplazado de facto por redes del crimen organizado, el fortalecimiento de las capacidades del tejido organizativo y social adquiere una importancia estratégica crucial. Las organizaciones sociales comunitarias pueden convertirse en uno de los pocos espacios capaces de ofrecer protección, cohesión y alternativas de futuro a la población. Reforzar estas estructuras siembra condiciones para reconstruir la confianza colectiva, recuperar espacios cívicos y sentar las bases de procesos de desarrollo con legitimidad social. En este tipo de contextos, amerita poner en valor el **fortalecimiento del tejido social apoyándose en la figura de la mujer**, que si bien ha sido tradicionalmente territorio de guerra, ha logrado aquí aún mantenerse al margen y erigirse como una figura neutra en el conflicto.

6.1.2. Pertinencia del diseño del proyecto

En el contexto actual de Esmeraldas, marcado por altos niveles de violencia y un profundo abandono por parte del Estado, rige la ley del más fuerte, y quienes ostentan el poder suelen estar vinculados de forma directa o indirecta al narcotráfico. En este sentido, amerita valorar el enfoque hacia las mujeres del proyecto, la **(2)** selección del socio local, el **(3)** tratamiento de las infraestructuras y los equipamientos y la **(4)** consideración en sí del contexto de violencia.

(1) Las mujeres suelen mantener un cierto grado de respeto social que les permite desarrollar actividades comunitarias con mayor margen de maniobra en comparación con otros grupos. Además, su rol en la cohesión social y en la gestión de la vida cotidiana las posiciona como actores clave para el fortalecimiento del tejido social. Asimismo, enfrentan profundas desigualdades estructurales, como la brecha de género, la violencia y la exclusión económica, que requieren una atención específica. Por tanto, **dirigir el proyecto hacia las mujeres** responde a una necesidad tanto práctica como ética, contribuyendo a promover la equidad y la inclusión en un entorno especialmente complejo.

La incorporación del enfoque de género en el proyecto ha sido especialmente acertada, no solo por visibilizar las desigualdades que enfrentan las mujeres, sino también por **incluir activamente a los hombres en el análisis y la intervención**. Esta participación masculina ha permitido generar espacios de reflexión conjunta, cuestionar los roles tradicionales y promover una corresponsabilidad real en los procesos de transformación social. En lugar de tratar el género como un asunto exclusivamente femenino, se ha entendido como una construcción relacional que requiere el compromiso de toda la comunidad, lo cual ha enriquecido significativamente los resultados y el impacto del trabajo realizado.

(2) Entre los pocos actores que, en cierta medida, logran mantenerse al **margen de las dinámicas coercitivas del contexto de violencia del territorio se encuentra la Iglesia**. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), la proporción esmeraldeños que se declaran católicos está en torno al 80%. Aunque no están completamente blindadas, las estructuras eclesiales gozan de un grado de legitimidad, respeto social y capacidad de acceso territorial que les permite operar en zonas donde otros actores no pueden hacerlo sin ponerse en riesgo.

FPSCH-ZN cuenta con una presencia de 25 años, **legitimada y profundamente arraigada** en comunidades vulnerables, particularmente entre niños, jóvenes y familias en situación de exclusión. Es altamente conocida por promover y trabaja en el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad, especialmente en 'situación de calle' y sus familias, para lograr su inserción en la sociedad con un proyecto de vida digno, a través de la formación técnica laboral, la inserción al mundo socio productivo, la participación, el protagonismo y el ejercicio ciudadano de sus derechos dentro de la familia y en su entorno. Esta legitimidad, combinada con su capacidad organizativa, su red institucional y su compromiso ético, convierte a los Salesianos **uno de los poquísimos socios locales capaces de llevar a cabo una intervención efectiva, sensible al contexto y con impacto sostenible**.

(3) Las **amenazas a los equipos** técnicos locales durante las distintas etapas de ejecución de los proyectos de cooperación en la zona son una constante. Estas amenazas suelen centrarse en la presión para que los espacios físicos, los insumos o las herramientas de los proyectos sean utilizados para actividades ilegales. En los casos en que se niega dicha colaboración, la integridad de los familiares del personal técnico puede verse gravemente comprometida. Pese a ello, no es posible dejar de reforzar la infraestructura y los equipamientos. Estas inversiones son fundamentales no sólo para garantizar condiciones dignas y seguras para el desarrollo de las actividades educativas y comunitarias, sino también para enviar un mensaje claro de resistencia frente a dinámicas ilegítimas que buscan debilitar las estructuras sociales. Apostar por espacios bien equipados, seguros y funcionales significa fortalecer el tejido comunitario, dignificar la labor de quienes participan en los procesos y crear entornos que promuevan el respeto, la inclusión y la legalidad. En este sentido, continuar invirtiendo en infraestructura representa un **compromiso firme con el desarrollo**

sostenible, la cohesión social y la protección de los derechos fundamentales de las comunidades más vulnerables.

No obstante, se echa en falta un **plan claro y coordinado para abordar situaciones críticas como robos, amenazas o intentos de coacción** hacia el personal técnico y sus familias. La ausencia de protocolos específicos de prevención, actuación y protección frente a este tipo de riesgos deja a los equipos expuestos y vulnerables ante contextos de inseguridad que, lamentablemente, son recurrentes en la zona. Contar con medidas de respuesta ante estas amenazas no solo permitiría reducir el impacto de posibles incidentes, sino también fortalecer la capacidad de resiliencia de los proyectos y del propio tejido social que los sustenta.

(4) El Proyecto decidió **no incorporar de forma explícita la problemática de la violencia en el diseño del proyecto de cooperación**, considerando el contexto actual de alta sensibilidad y transformación acelerada en el territorio. En un contexto de consolidación de economías criminales y reconfiguración de dinámicas de control territorial por parte de actores armados ilegales, abordar frontalmente el tema de la violencia podría haber puesto en riesgo tanto la viabilidad operativa del proyecto como la seguridad de sus actores locales. Al centrarse en el fortalecimiento del tejido social, la promoción de capacidades comunitarias y el trabajo con mujeres desde una perspectiva de desarrollo, el proyecto adopta una aproximación estratégica que permite incidir en factores estructurales sin exponerse directamente a las tensiones más candentes del entorno. Esta cautela no implica ignorar la violencia, sino más bien actuar con responsabilidad, contribuyendo de manera indirecta y sostenible a la resiliencia comunitaria en un contexto extremadamente delicado.

Si bien se decidió no incorporar de forma explícita la problemática de la violencia en el diseño del proyecto de cooperación, considerando el contexto actual de alta sensibilidad y transformación acelerada en el territorio, hubiese sido pertinente implementar al menos un proyecto piloto, una **estrategia de seguimiento o una iniciativa paralela orientada a monitorear y mitigar los riesgos asociados**. La exclusión de este componente deja un vacío importante en la capacidad de respuesta frente a amenazas que, aunque no sean el eje central del proyecto, afectan directamente su implementación y sostenibilidad. Contar con mecanismos de análisis contextual continuo y acciones preventivas específicas permitiría anticipar escenarios críticos, proteger al personal involucrado y adaptar con mayor flexibilidad las estrategias de intervención a las dinámicas locales.

6.1.3. Coherencia interna

En Esmeraldas, ACTEC, socio tradicional de FDV y aportante fundamental de este proyecto, ha desarrollado dos proyectos junto a FPSCH-ZN para fortalecer la Unidad Educativa Salesiana María Auxiliadora del Municipio de Esmeraldas, donde se desarrolla este proyecto. Los trabajos se concentraron en los equipamientos, como los llamados completar su laboratorio de SolidWorks (diseño de piezas mecánicas en 3D) y equipar dos laboratorios

polivalentes (Ilustraciones – 3), además de la creación de redes, el Club de Robótica para estudiantes. La Unidad Educativa Fiscomisional María Auxiliadora, gestionada por los Salesianos en Esmeraldas, atiende aproximadamente a 2.700 -- 2.900 estudiantes en educación básica y bachillerato, con una plantilla de cerca de 116–117 docentes. Fundada en 1992, la Unidad ha crecido de manera constante, **convirtiéndose en un referente educativo de la zona y un refugio para la paz** en el contexto de violencia creciente que vive la ciudadanía.

Fruto del trabajo conjunto previo entre ACTEC y FPSCH-ZN, las familias del centro educativo manifestaron su interés en generar CEFORMAX, tratando de dar respuesta a las necesidades económicas de las madres de los alumnos de la Unidad educativa. Poco después de crearse CEFORMAX, las familias, de la mano de FPSCH-ZN solicitaron una ampliación del Centro. Es en este contexto donde entra en juego la participación de FDV, que da lugar a la ejecución de esta intervención y **sienta las bases para la solicitud de otras futuras**. En adelante FDV y ACTEC **reafirman su compromiso** con la zona, generando nuevos proyectos de cooperación, como el presentado y aprobado por FDV para la AECID en su convocatoria 2025, que pretende ampliar, reforzar y ampliar el radio de acción de CEFORMAX. Este proyecto además, incluye las comunidades de Santa Magdalena y San Lorenzo, reconocidas por su especial peligrosidad.

6.1.4. Complementariedad con otras acciones

Los titulares de obligaciones en la zona son la Municipalidad de Esmeraldas, y algunos Ministerios con presencia en el territorio como el Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de la Mujer, Ministerio de Trabajo, la Senescyt, Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS) y el Ministerio de Turismo. El **trabajo con las autoridades ha sido extremadamente complejo**. Como señala Elena Gutiérrez, Directora de Programas de la OTC de la AECID en Ecuador:

En la zona es extremadamente complicado contar con un socio local vinculado al sector público. Los procesos conjuntos son difíciles de poner en marcha y resulta poco realista esperar un interés genuino o sostenido por parte de las instituciones, dadas las condiciones de violencia e inestabilidad que afectan gravemente al territorio.

Como señala Miguel Albarrán, Técnico de Programas de la FDV:

Durante el desarrollo del proyecto se intentó establecer una colaboración con las Casas de la Juventud, vinculadas al Municipio, que también ofrecen cursos de formación. Los intentos de articulación resultaron infructuosos: los constantes cambios de personal en esas instituciones dificultaron la continuidad, y cuando se retomó el diálogo, se evidenció una falta de disposición para la coordinación.

Entre los titulares de responsabilidades destacan: Mesa Interinstitucional de Género del Cantón Esmeraldas y sus miembros, OVCI Ecuador, HIAS, Aldeas Infantiles SOS, Casa de acogida Nuestra Señora de Loreto, entre otros. La colaboración entre las ONG locales es ciertamente más sencilla. Se han **realizado múltiples acuerdos con varias entidades** para que participaran en los cursos, y las mujeres del Proyecto pudieran formar parte de otros proyectos de cooperación.

6.1.5. Alineación con las prioridades de la cooperación internacional

Este proyecto responde al compromiso de “no dejar a nadie atrás” del **Plan Director de la Cooperación Española (2023–2026)**, alineándose con el eje estratégico de cohesión social, económica y territorial, con énfasis en el fortalecimiento institucional, la participación ciudadana y la promoción de políticas públicas que garanticen la inclusión y la justicia social. También, responde a la agenda del **Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)**, centrada en la erradicación de la pobreza en todas sus formas, la promoción de sociedades más inclusivas y resilientes, y el fortalecimiento de las capacidades institucionales y sociales en contextos de vulnerabilidad. Se inscribe dentro del marco de acción del enfoque basado en los derechos y en el principio de apropiación democrática del desarrollo, al apostar por una participación activa de los actores locales y por el empoderamiento comunitario como vía para generar transformaciones sostenibles.

Además, se alinea con el **Nuevo Consenso Europeo sobre Desarrollo y el Marco Financiero Plurianual 2021–2027**, especialmente a través del instrumento **NDICI–Global Europe**, de la **Unión Europea**. En línea con el enfoque centrado en las personas y con la Agenda 2030 como guía transversal, el proyecto contribuye a la reducción de las desigualdades y a la construcción de sociedades más inclusivas, resilientes y democráticas, en consonancia con los principios de derechos humanos y empoderamiento local promovidos por la UE. Además, responde a las prioridades temáticas de la Unión en cooperación al desarrollo, como la cohesión social, la gobernanza democrática, la participación ciudadana, y la resiliencia de las comunidades vulnerables frente a los efectos de crisis estructurales. El enfoque territorial y participativo del proyecto refuerza la dimensión de desarrollo local inclusivo, una línea prioritaria para la UE, al tiempo que promueve alianzas multiactor y el fortalecimiento de capacidades de actores sociales y gubernamentales, en coherencia con los principios de eficacia, sostenibilidad y corresponsabilidad que guían la acción exterior europea en contextos de fragilidad y pobreza.

Finalmente, y en tanto a los **Objetivos de Desarrollo del Sostenible (ODS)** de las **Naciones Unidas** contribuye al impulso del ODS 1 (Fin de la pobreza), así como al ODS 10 (Reducción de las desigualdades), al favorecer procesos de desarrollo local sostenibles desde una lógica de construcción de capacidades, empoderamiento comunitario y promoción del tejido asociativo como motor de cambio.

6.1.6. Alineación con las prioridades de las autoridades relacionadas

A nivel nacional, este proyecto responde a los objetivos planteados en el **Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025 “Plan Toda Una Vida”**, que establece como prioridad la erradicación de la pobreza multidimensional, la garantía de derechos sociales y la inclusión de grupos vulnerables, promoviendo el fortalecimiento de capacidades comunitarias y la cohesión social. En particular, se conecta con el Artículo 1 de la **Constitución de Ecuador (2008)**, que reconoce a Ecuador como un Estado constitucional de derechos y justicia, con un mandato explícito para garantizar la igualdad y la protección social. Asimismo, se alinea con la **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011)**, que promueve modelos de desarrollo basados en la participación comunitaria y el fortalecimiento del tejido social.

En el ámbito provincial, el proyecto se vincula con el **Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Esmeraldas 2019–2023**, que prioriza la reducción de la pobreza, la promoción de la inclusión social y el desarrollo sostenible, con especial atención a la participación ciudadana y al fortalecimiento de las organizaciones locales. Además, apoya los objetivos establecidos en el **Plan Provincial de Seguridad Ciudadana y Convivencia 2020–2024**, que reconoce la importancia de fortalecer el tejido social para la prevención de la violencia y la promoción de ambientes seguros en comunidades vulnerables. De este modo, la intervención contribuye a consolidar un tejido social resiliente y empoderado, promoviendo la cohesión social, el desarrollo local sostenible y la inclusión, en coherencia con las prioridades normativas y estratégicas tanto del Estado ecuatoriano como de la provincia de Esmeraldas.

6.1.7. Preguntas de la Matriz de Evaluación

¿El diseño de la intervención fue pertinente al contexto y las prioridades locales?

Sí, el diseño respondió adecuadamente al contexto local y a las prioridades más urgentes de la población. Se basó en un diagnóstico participativo y en el trabajo coordinado con actores del territorio. Esto permitió asegurar la relevancia y efectividad de las acciones implementadas. La intervención fue bien recibida y apropiada por las comunidades.

¿La intervención integra adecuadamente los enfoques de género, derechos humanos y sostenibilidad ambiental?

Sí, estos enfoques fueron transversales en toda la intervención. Se promovió la participación activa de las mujeres, el respeto a los derechos fundamentales y la inclusión de criterios ambientales. Las actividades se diseñaron para asegurar equidad, inclusión y sostenibilidad. Todo ello fortaleció el impacto del proyecto.

¿En qué medida la intervención está alineada con las políticas de desarrollo nacional y de cooperación internacional?

La intervención estuvo claramente alineada con las políticas nacionales y con los marcos internacionales de cooperación. Respondió a prioridades clave como la igualdad, el desarrollo inclusivo y la erradicación de la violencia.

¿En qué medida se han tenido en cuenta factores contextuales (p.ej. violencia, movilidad, institucionalidad)?

Los factores contextuales se consideraron desde el inicio y durante toda la ejecución. Se adoptaron las estrategias a las condiciones locales de violencia, institucionalidad frágil y alta movilidad. Esto permitió actuar con pertinencia y sensibilidad, minimizando riesgos y reforzando el impacto.

6.2. EFICIENCIA

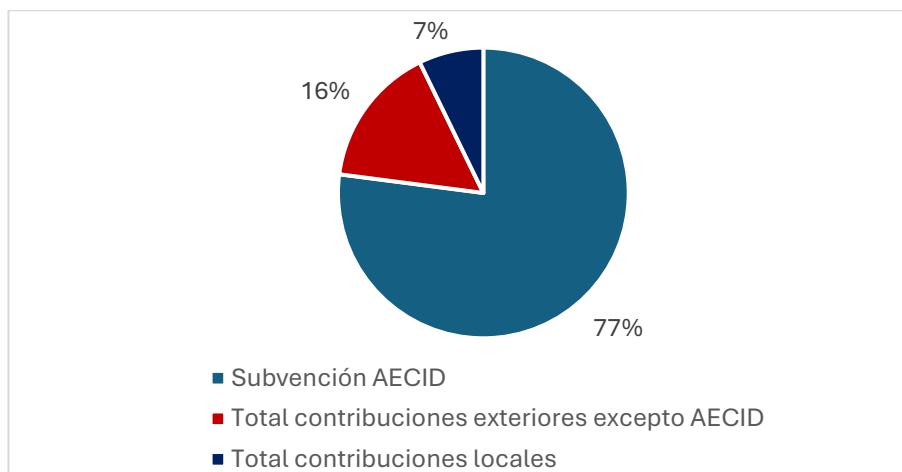
La eficiencia del proyecto se basa en la gestión de los medios disponibles para el logro de los objetivos establecidos. Para valorar la eficiencia de la intervención se ha partido de la revisión del presupuesto, el informe financiero y de la documentación técnica del proyecto, contrastándola con las evidencias obtenidas en las entrevistas mantenidas. Realizamos aquí un (6.2.1) análisis de la distribución presupuestaria, un (6.2.2) análisis de la coordinación y gestión programática, un (6.2.3) análisis de la complementariedad presupuestaria, un (6.2.4.) análisis de la eficiencia en el logro de indicadores y respondemos finalmente a las (6.2.5) preguntas propuestas en la Matriz de Evaluación.

6.2.1. Distribución presupuestaria

La Figura 6 muestra la distribución porcentual de las fuentes de financiación de un proyecto. La mayor parte del presupuesto, un 77%, proviene de la subvención otorgada por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), lo que indica su rol principal como financiador. Un 16% corresponde a otras contribuciones exteriores, excluyendo a la AECID. Finalmente, el 7% restante proviene de fuentes locales. La Figura 7 recoge la distribución de las contribuciones exteriores, sin considerar la AECID. El gráfico muestra una clara disparidad entre los sectores representados. El sector privado (ACTEC), registra un valor cercano a 70.000, y FDV de 15.000. El sector público no presenta ningún valor visible. Esta diferencia sugiere una concentración significativa en el ámbito privado frente a los otros sectores. La Figura 8 muestra los aportes de distintos sectores, con un claro predominio de la ONG local, que superan los 25.000. El sector privado local a través de las aportaciones de los beneficiarios por las matrículas de los cursos, que se ofrecen en el CEFORMAX, contribuye en menor medida, con un valor cercano a los 13.000. El sector público no presenta aportes visibles.

El presupuesto es adecuado en relación a las necesidades del programa. Se observa una **distribución por partidas equilibrada y coherente** con las actividades del programa. Todas las partidas ejecutadas se encuentran dentro de los límites establecidos por la convocatoria. Se observa un **balance razonable** entre los gastos financiados por la AECID y los aportes financieros y valorizados de las socias y las instituciones públicas.

Figura 6. Distribución presupuesto proyecto



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Distribución contribuciones exteriores

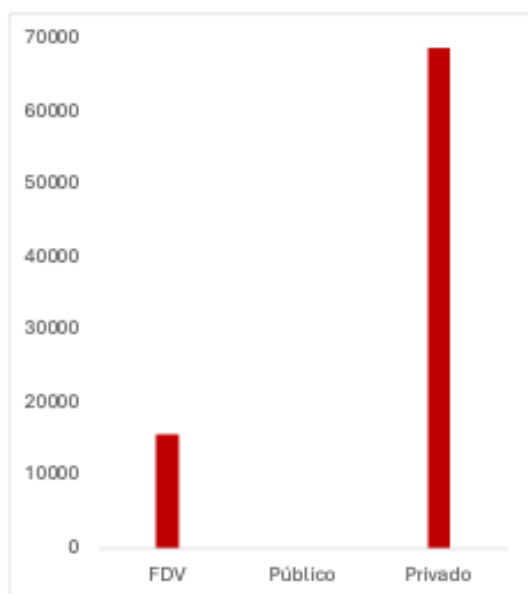
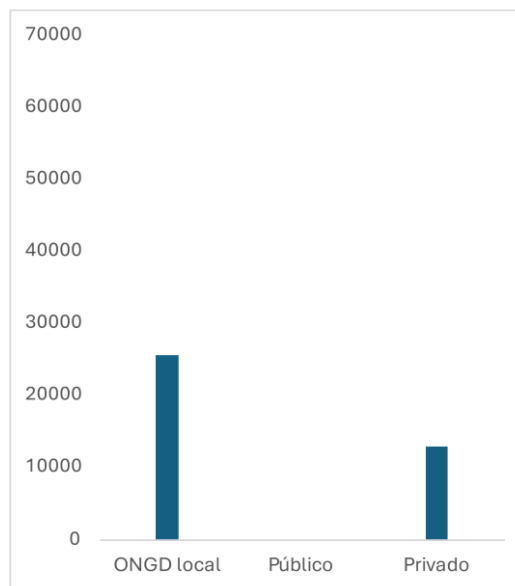


Figura 8. Distribuciones contribuciones locales



La Figura 9 muestra la distribución del gasto según tres categorías. La mayor proporción corresponde a los gastos directos corrientes con un 58%. Le siguen los gastos directos de inversión, que representan un 30%. Finalmente, los costes indirectos constituyen el 12% del total. La Figura 9 muestra la distribución del gasto por partidas. Del total del presupuesto estimado (354.500 unidades monetarias), la mayor parte se destina a “Construcción o reforma” (33,8 %) y “Personal” (31,0 %), lo que refleja una fuerte inversión tanto en infraestructura como en recursos humanos. Le siguen “Materiales y suministros no duraderos” (12,7 %) y “Arrendamientos” (11,3 %), categorías asociadas a los gastos operativos del proyecto. “Viajes, alojamientos y dietas” representa un 5,6 %, mientras que otras partidas como “Otros servicios técnicos” (2,8 %), “Auditorías” (1,4 %) y “Evaluación externa” (0,8 %) tienen un peso menor. Finalmente, “Fondos rotatorios” (0,3 %), “Gastos financieros” (0,1 %) y “Adquisición de terrenos y/o inmuebles” (0 %) presentan asignaciones insignificantes o nulas. Esto evidencia una clara **priorización de la ejecución directa del proyecto** sobre las actividades de seguimiento, control financiero o expansión patrimonial. Teniendo en cuenta que las principales actividades planteadas en el proyecto consisten en la transferencia de conocimiento y el acompañamiento a procesos, así como la ampliación del Centro de Formación Auxiliadora, la **carga presupuestaria en ambas partidas resulta coherente**.

Figura 9. Distribución del gasto por categorías

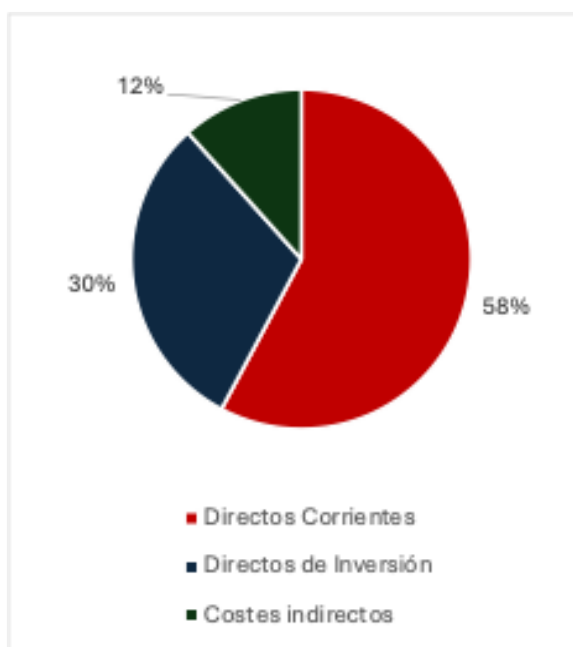
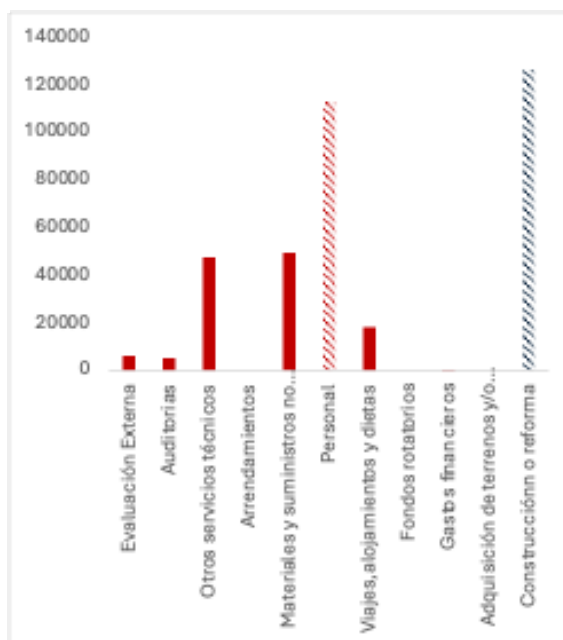


Figura 10. Distribución del gasto por partidas



Del total asignado al rubro de personal, el 84,1 % se destina a personal local, lo que indica una clara apuesta por la contratación en territorio de implementación, fortaleciendo capacidades locales y reduciendo costos asociados a movilidad. El 15,9 % corresponde al personal en sede, vinculado a tareas de gestión, administración o coordinación central. No se asigna presupuesto ni a personal expatriado ni a voluntariado, lo cual refuerza la idea de un **enfoque de intervención fuertemente local y profesionalizado, sin depender de recursos externos ni no remunerados**. La Figura 11 muestra la distribución del gasto en construcción y equipamientos, el cual responde **adecuadamente a las necesidades identificadas en el proyecto**. La planificación y ejecución de estas inversiones se considera bien fundamentada y alineada con los objetivos planteados, reflejando un uso eficiente y pertinente de los recursos disponibles.

Figura 11. Distribución partida “Personal”

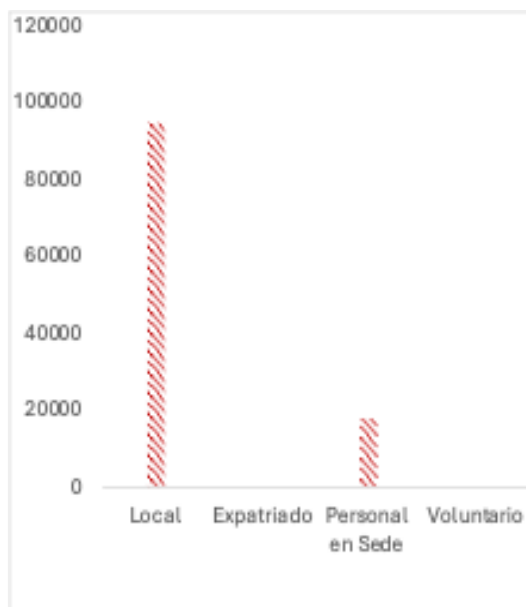
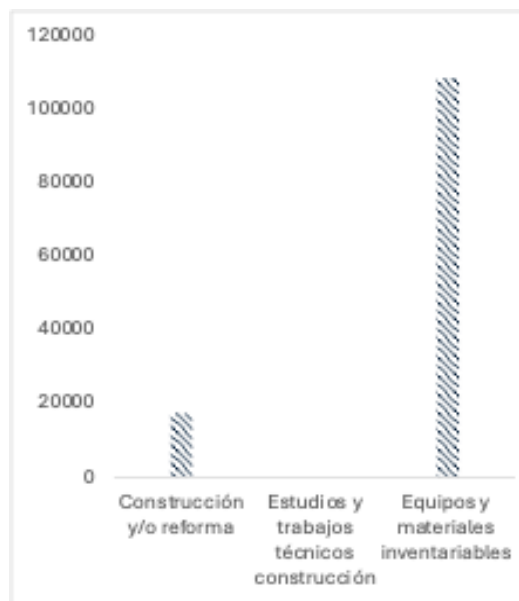


Figura 12. Distribución partida “Construcción y reforma”



A continuación se procede a realizar un análisis detallado de las partidas de Personal y de Construcción y/o reforma.

El director del proyecto es el rector de la unidad educativa Enrique Lima. Durante 2023, ese cargo fue ocupado por Fernando Guamán, y desde 2024 ha sido asumido por el actual rector. Esta vinculación directa con la comunidad salesiana ha facilitado la toma de decisiones y el alineamiento institucional. En la fase inicial del proyecto se contrató a tres personas técnicas responsables de las áreas pedagógica, de emprendimiento y de género. La responsable

pedagógica fue Gloria, quien lideró los procesos formativos desde el inicio. En el área de género, durante aproximadamente siete meses se contó con una técnica a media jornada. Dado que existía la posibilidad de contratar a un/a comunicador/a con un 30 % de dedicación, se optó por fusionar ambas funciones (género y comunicación) en una sola persona. Desde octubre, esta técnica comenzó a trabajar con dedicación completa, lo que permitió una mejor articulación de los enfoques transversales del proyecto.

El equipo docente se ha contratado por honorarios, en función del número de horas impartidas. Hasta la fecha, se han vinculado un total de 13 profesores, incluyendo los de áreas técnicas específicas. Su contratación y gestión ha estado a cargo de la unidad educativa salesiana asociada al proyecto. Adicionalmente, se han realizado contrataciones externas para impartir módulos especializados en marketing digital, plataformas virtuales, sostenibilidad ambiental, derecho y ciudadanía, entre otros. La mayoría del equipo docente muestra un alto nivel de compromiso, motivado en muchos casos no sólo por razones profesionales, sino también personales (por ejemplo, mujeres que valoran el espacio como una alternativa frente a la inseguridad o el aislamiento en sus hogares). El proceso de incorporación de las participantes incluye una ficha de inscripción que permite sistematizar su perfil, necesidades y expectativas.

En términos de personal, el **equipo asignado se considera adecuado y suficiente para responder a la demanda del Proyecto**, tanto en su componente formativo como en el de acompañamiento psicosocial y técnico. En el marco de la ejecución, y buscando contar con una estrategia con mayor rigor técnico, **ameritaría contar con un refuerzo, en el diseño, la gestión y la evaluación.**

En cuanto a la partidas de Construcción y/o reforma, en un inicio, la construcción del espacio formativo estaba prevista en un terreno ubicado a unas cinco o seis cuadras del colegio, en el barrio conocido como “Las 50 Casas”, una zona con altos niveles de inseguridad. Sin embargo, debido al contexto de violencia y al antecedente reciente de inundaciones en ese sector, se decidió modificar el plan original y ubicar las nuevas aulas dentro del recinto del Colegio María Auxiliadora, lo que ofrecía mayores garantías de seguridad y accesibilidad. Para mantener la independencia funcional del espacio, se optó por reformar una parte del colegio y habilitar una entrada independiente. Las nuevas instalaciones incluyen dos aulas especializadas (una para gastronomía y otra para pastelería), además de una oficina administrativa. Se construyó un cerramiento para delimitar claramente el espacio formativo del resto del colegio, evitando interferencias con las actividades escolares y fortaleciendo la autonomía del programa.

En términos de infraestructura, la **partida destinada a construcción y/o reforma se considera adecuada y suficiente para responder a las necesidades del Proyecto**, tanto en lo referente al desarrollo de los componentes formativos como a la creación de un espacio seguro, funcional y adaptado al contexto local.

6.2.2. Coordinación y gestión programática

En relación con los **mecanismos de gestión**, se consideran **pertinentes y adecuados a las necesidades**. El proyecto dispuso de mecanismos y herramientas sólidas para la planificación, el seguimiento y el monitoreo de las actividades. Entre estos mecanismos se incluyeron reuniones de seguimiento —inicialmente realizadas de forma semanal— tanto virtuales como presenciales, así como reuniones mensuales con las personas responsables del seguimiento financiero de cada una de las organizaciones socias.

Además, se creó un grupo de WhatsApp entre las personas a cargo de la coordinación, lo que permitió mantener una comunicación más fluida, constante e inmediata entre los diferentes actores del proyecto. También se desarrollaron informes internos de avance elaborados por los equipos en terreno, herramientas específicas para el seguimiento de indicadores, así como los informes técnicos y financieros requeridos por la AECID. Los informes técnicos presentados son de calidad, redactados con minuciosidad, y su formato favorece la reflexión interna y la autoevaluación de los equipos.

El proyecto contó, en ese sentido, con un **sistema de monitoreo adecuado** para evaluar el avance en el cumplimiento de las metas planteadas. Las fuentes de verificación utilizadas, en general, respaldan dicho cumplimiento de manera satisfactoria. Asimismo, la FDV realizó varias visitas de seguimiento al proyecto en terreno, lo que permitió una supervisión más cercana y directa de la implementación. Estas visitas no solo contribuyeron a fortalecer los mecanismos de coordinación y control, sino también a respaldar el acompañamiento técnico y estratégico a las organizaciones socias, reforzando la calidad de la gestión en su conjunto.

Hubiera ameritado, no obstante, **contar con refuerzos que fueran capaces de dotar, más allá del trabajo diario, de una estructura de planificación y seguimiento** que hubiera permitido obtener conclusiones claras y extrapolables sobre los resultados alcanzados y posibles mejoras futuras. Esto se ha logrado mejorar gracias al nuevo sistema de seguimiento implementado tras la consultoría específica.

Los **cambios presupuestarios** (2), llamados a redirigir fondos para la reconstrucción en otro espacio más adecuado de las aulas de formación, se consideran especialmente pertinentes.

6.2.3. Complementariedad presupuestaria

Las complementariedades generadas con otras entidades con trabajo en el territorio no solo mejoraron la eficiencia en el aspecto técnico facilitando la implementación de las actividades, sino también en el aspecto financiero permitiendo amplificar los alcances. Un ejemplo es la mencionada mesa y la sinergia generada con las otras ONG que trabajan en la zona.

6.2.4. Eficiencia en el logro de indicadores

Resultados	% logro
Resultado	
RE1. 326 mujeres en situación de vulnerabilidad adquieren competencias técnicas, profesionales y humanas.	
RE1.1. El 90% de participantes (294) concluyen con éxito su proceso formativo en las 6 ofertas formativas (80% mujeres, 235).	166%
RE1.2. El 31% de las mujeres formadas (91) son referentes positivos activos en sus lugares o barrios (100% mujeres, 73).	174%
Actividades	
Implementación de procesos formativos en 6 ramas ocupacionales.	100%
Realización de cursos formativos cortos de especialización.	100%
Formación a 200 mujeres en emprendimiento, plan de negocio, educación financiera, marketing y mercado.	121%
Organización de 6 talleres sobre ciudadanía y DDHH, equidad de género y sostenibilidad ambiental.	1883% ¹
Resultado	
RE2. 200 mujeres afro-esmeraldeñas inician un emprendimiento sostenible, desde un enfoque solidario.	
RE2.1. Al menos el 61% de las mujeres capacitadas en el Centro y que iniciaron un autoempleo (122), mantienen la prestación del servicio/la venta de productos y son reconocidas positivamente en sus barrios o sectores.	210%
RE2.2. Un 20% de las mujeres egresadas (40) son receptoras de un fondo por premios (capital semilla).	100%
Actividades	
Elaboración de planes de negocio para mujeres emprendedoras y dotación de capital semilla.	100%
Proceso de acompañamiento personalizado del CO por medio de un coach a emprendedoras.	100%
Apoyo a la comercialización de productos elaborados por mujeres emprendedora	100%
Resultado	
RE3. Se fortalece el Centro ocupacional M ^a Auxiliadora para mejorar la oferta de formación de calidad.	
RE3.1. El Centro Ocupacional ha logrado su personería jurídica y tiene una Planificación Estratégica que prioriza la formación de la mujer	100%
RE3.2. Las formaciones ocupacionales impartidas en 6 ramas cumplen parámetros de calidad en su contenido curricular, infraestructura y equipamiento.	100%
Actividades	
Elaboración del plan estratégico institucional 2023-2026 del C.O. M ^a Aux. y su propuesta formativa.	100%

¹ La actividad se amplió por pertinencia y demanda, pasando de 6 talleres previstos a 113 talleres, abordando temáticas clave como autoestima (31 sesiones), equidad de género (32), ciudadanía y derechos humanos (30) y sostenibilidad ambiental (20). En conjunto, registrando 1.622 asistentes, de los cuales el 88% fueron mujeres.

Actualización y adquisición de equipos para la oferta formativa en las 6 figuras ocupacionales.	100%
Habilitación y mantenimiento de los ambientes educativos del Centro de Formación María Auxiliadora.	100%
Construcción de nuevos ambientes para las figuras ocupacionales de Gastronomía y Panadería.	100%
Dotación de materiales y suministros para la formación en las 6 figuras profesionales.	100%
Capacitación de profesores técnicos y personal administrativo en metodologías pedagógicas.	100%
Resultado	
RE4. Dinamizada una red interinstitucional de apoyo a la mujer afroecuatoriana, mestiza y migrante.	
RE4.1. Constituida la red interinstitucional de apoyo a la mujer de Esmeraldas con una agenda de sensibilización e incidencia política y actividades permanentes.	100%
RE4.2. Las mujeres egresadas del Centro cuentan con un espacio público local, para el apoyo a sus emprendimientos y la comercialización.	100%
Actividades	
Promoción de una red interinstitucional que aborde la problemática social de la mujer en Esmeraldas.	100%
Implementación de un espacio de investigación y sistematización de los problemas socioemocionales.	100%
Implementación de un espacio de referencia del Centro Ma Auxiliadora, para apoyar la inserción laboral.	100%
Potenciada la participación de mujeres afroecuatorianas, mestizas y migrantes en espacios de decisión.	100%
Establecidos mecanismos de rendición de cuentas de la Red interinstitucional de apoyo a la mujer afroecuatoriana.	100%

6.2.5. Preguntas de la Matriz de Evaluación

¿Los recursos utilizados en el proyecto (recursos humanos, materiales y financieros) fueron usados de forma eficiente en relación con las actividades llevadas a cabo y los resultados obtenidos?

La gestión de los recursos empleados en el proyecto —humanos, materiales y financieros— fue altamente eficiente y congruente con los objetivos propuestos y las actividades ejecutadas. La planificación estratégica permitió una asignación óptima de los recursos disponibles, evitando desperdicios y maximizando su impacto. El equipo humano mostró un alto grado de preparación y compromiso, los insumos materiales fueron adecuados y utilizados con racionalidad, y los fondos financieros fueron administrados con responsabilidad, transparencia y eficacia. Esta combinación de factores contribuyó directamente a la consecución exitosa de los resultados previstos, demostrando un uso responsable y efectivo de los recursos.

¿Qué contribución hizo el grupo meta a la implementación de las actividades y los objetivos alcanzados?

La participación del grupo meta fue fundamental para la implementación de las actividades del proyecto y para el logro de los objetivos establecidos. Su involucramiento activo no solo facilitó una ejecución más fluida y contextualizada de las acciones planificadas, sino que también aportó una valiosa retroalimentación que enriqueció los procesos de toma de decisiones y de ajuste operativo. La apropiación del proyecto por parte del grupo meta generó un entorno de colaboración genuina, fortaleciendo la legitimidad del proceso y asegurando resultados sostenibles y pertinentes. En este sentido, su contribución fue determinante tanto en el plano operativo como en el estratégico.

6.3. EFICACIA

Para el análisis de la eficacia, consideramos aquí (6.3.1) en qué medida la formulación permite entender y valorar el alcance del proyecto, el (6.3.2) cumplimiento de los resultados, los (6.3.3) factores que explican el grado de eficacia alcanzada, y las respuestas a las (6.3.4) preguntas de la Matriz de Evaluación

6.3.1. Valoración de la formulación

El análisis de la **lógica del proyecto**, permite afirmar que las actividades planificadas han sido adecuadas y suficientes para el logro de los resultados previstos y estos, a su vez, se establecen conforme a una lógica que aporta positivamente al alcance de los objetivos planteados, si bien, algunas estrategias específicas pueden ser perfeccionadas a futuro, sobre todo con el objetivo de reconocer todo lo logrado en el marco del Proyecto. Se aprecia, no obstante, **cierta confusión entre los resultados y las actividades**, que le resta valor a la ejecución:

a. Por un lado, el **sistema de indicadores diseñado**, en general, permite comprender los avances logrados por el proyecto y sus procesos, sin embargo, son en buena parte indicadores de proceso, producto o de participación. Este proyecto, que es especialmente valioso porque permite definir de forma distinta qué es la generación de ingresos, la empresa o el emprendimiento, podría haberse permitido la creación de indicadores que resultan novedosos para la cooperación e innovadores para el desarrollo de la academia, llamados a lograr efectivamente la capacidad de una intervención. Quedan como **resultado logros no medidos**, que pueden intuir y se rescatan en la medida de lo posible en este documento, pero que deberían poder recogerse de manera formal.

b. Por otro lado, la **línea de base** que se realizó al inicio del proyecto permite constatar la validez de la intervención, aunque podría haber incluido muchas otras cuestiones que podrían

haber permitido un análisis más rico, especialmente en este proceso de evaluación para la mejora continua. Si bien es verdad que la línea de base es mucho más rica que el promedio de los proyectos de cooperación, lo que ha permitido realizar un análisis mucho más exhaustivo de lo esperado, ameritaría poder ofrecer una descripción de las mujeres antes y después con datos medibles y comparables. Especialmente pensando en los proyectos futuros, **valdría la pena recoger variables de interés antes, durante y después del proyecto, alineadas con la planificación estratégica a medio y largo plazo en la zona.**

c. El programa formativo actual se estructura en torno a seis ramas principales: belleza, manualidades, corte y confección, pastelería, gastronomía y salud. Estas áreas responden a intereses recurrentes entre las personas participantes, pero no responden a un análisis previo que permita concluir que están alineados con objetivos de generación de ingresos o inserción productiva. Cursos como automaquillaje, cocina básica o manualidades recreativas, por ejemplo, tienden a fortalecer la autoestima, el bienestar o el desarrollo personal, pero que no surgen de un análisis de mercado **no necesariamente habilitan a las participantes para emprender o mejorar su inserción laboral** en el corto o mediano plazo.

Esta situación **limita el potencial transformador del Proyecto en términos de autonomía económica**. En contextos de alta vulnerabilidad, es fundamental que las capacidades desarrolladas a través de la formación estén directamente vinculadas con oportunidades concretas de generación de ingresos, ya sea a través del empleo formal, el autoempleo o el emprendimiento. En ausencia de este enfoque, existe el riesgo de que los cursos funcionen más como espacios de contención o socialización —lo cual no es en sí negativo— pero sin incidir de forma significativa en las trayectorias económicas de las mujeres participantes.

6.3.2. Eficacia en el cumplimiento de los resultados

El siguiente análisis evalúa la ejecución y el impacto de los resultados a la luz de la misión fundamental del proyecto: contribuir al **ejercicio de los derechos de mujeres en situación de vulnerabilidad en Esmeraldas (OG)** y generar **oportunidades de inclusión ocupacional para mujeres afroesmeraldeñas, mestizas y migrantes (OE)**. Los hallazgos demuestran una fuerte alineación con estos propósitos, al tiempo que identifican áreas clave para fortalecer el impacto a futuro y concluyen en qué medida el alcance de estos resultados han facilitado el alcance al objetivo específico del proyecto.

R1. 326 mujeres en situación de vulnerabilidad adquieren competencias técnicas, profesionales y humanas.

El trabajo de campo confirmó que la caracterización de la población objetivo fue precisa. En su mayoría, las personas participantes pertenecen a la comunidad afrodescendiente y se encuentran en una **situación de alta vulnerabilidad, marcada por contextos de fragilidad y**

violencia, ingresos económicos limitados y un escaso acceso a oportunidades de desarrollo.

El proyecto ha demostrado **cumplir las metas propuestas**, superando significativamente la meta establecida. Se proyectó beneficiar a 326 mujeres en situación de pobreza y fragilidad, y los resultados finales muestran que se capacitó a un total de 613 personas, de las cuales el 85% fueron mujeres. Este logro no solo refleja un alto nivel de participación, sino también la pertinencia de la oferta formativa. Además de las seis áreas profesionales planificadas inicialmente (Belleza, Corte y Confección, Manualidades, Salud, Panadería y Gastronomía), **el programa demostró una gran capacidad de adaptación** al incorporar cursos de Soldadura, Electricidad y Barbería en respuesta a la demanda y las necesidades observadas durante su implementación.

El proceso formativo ha tenido un impacto integral y multifacético en la vida de las participantes, con puntos fuertes evidentes y áreas claras para la mejora continua. En tanto a los elementos a destacar, amerita indicar los siguientes:

- **Adquisición de Habilidades Técnicas y Emprendimiento:** Las formaciones en áreas como Panadería, Gastronomía, Belleza y Corte y Confección han sido altamente efectivas. No solo permitieron a las participantes adquirir competencias técnicas sólidas, sino que también las impulsaron a iniciar o fortalecer pequeños emprendimientos. Es crucial destacar que, **en gran medida, estos negocios surgen como una estrategia de subsistencia para cubrir las necesidades diarias del hogar**, más que con una visión de crecimiento empresarial a largo plazo.
- **Desarrollo de Habilidades Blandas:** Más allá de lo técnico, las formaciones se convirtieron en espacios de socialización y crecimiento personal. Se observó una notable transformación en las participantes, quienes pasaron de una actitud de reticencia inicial a un involucramiento entusiasta. Esto fomenta el desarrollo de **habilidades blandas clave como la perseverancia, la resiliencia, la autoconfianza y la capacidad de trabajo en equipo.**
- **Apertura y Enfoque Humano de los Formadores:** Un factor clave del éxito fue el enfoque humano y técnico de los formadores. Su apertura y dedicación fueron fundamentales para crear un ambiente de aprendizaje seguro y motivador, facilitando un aprendizaje integral que trascendió la mera instrucción técnica.

En cuanto a los aspectos a mejorar, indicamos:

- **Debilidades en Gestión Financiera:** Se identificó una debilidad generalizada en el manejo de finanzas personales y el cálculo de costos para los emprendimientos. Esta carencia limita la sostenibilidad y el potencial de crecimiento de sus iniciativas económicas.
- **Barreras Logísticas y Económicas:** La plena participación de la población más vulnerable se vio obstaculizada por barreras significativas. La falta de recursos para el

transporte, el camino desde casa al centro de formación y de regreso por zonas conflictivas, sumado al costo de los materiales para las prácticas, significan desafíos cruciales que deben ser abordados en una siguiente fase para garantizar una equidad en el acceso.

Aunque el Resultado 1 es sólido en su diseño y ejecución, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer su impacto a largo plazo:

- **Medir el Impacto Económico y de Empleabilidad:** Es fundamental implementar un sistema de seguimiento que permita medir de manera clara y comparable el impacto económico de las formaciones. Se necesita registrar el ingreso inicial de las participantes versus el ingreso que obtienen después del proceso formativo y el acompañamiento. Esto ayudará a cuantificar el retorno de la inversión y la efectividad del programa en la generación de empleo, autoempleo y/o emprendimiento.
- **Mapeo y Seguimiento de Egresadas:** Para comprender la trayectoria post-formativa, se recomienda crear una base de datos unificada que permita mapear a las egresadas y conocer su situación actual. Este seguimiento prolongado es clave para entender cómo aplican sus habilidades, qué desafíos enfrentan y qué tipo de apoyo adicional podrían necesitar para asegurar el éxito de sus emprendimientos o de su inserción laboral.
- **Institucionalizar el Monitoreo:** El seguimiento no debe ser una actividad puntual, sino un sistema institucionalizado. La creación de una base de datos que registre la información desde la inscripción hasta la salida y más allá, permitirá un análisis continuo y una mejora constante del programa.

Adicionalmente, el éxito del modelo formativo se evidencia en un resultado cuantitativo clave: una **tasa de finalización del 90%** por parte de los participantes. Este alto índice de permanencia no sólo valida la pertinencia de la oferta educativa, sino que también refleja la calidad de la enseñanza y el compromiso generado. El **ambiente de apoyo mutuo** y el **acompañamiento constante** de los instructores fueron fundamentales para que las participantes no solo adquirieron habilidades técnicas, sino que también completaran exitosamente un proceso que incluyó **aprendizajes transversales en derechos, equidad de género y sostenibilidad ambiental**.

Más allá del logro académico, el proyecto generó un **impacto social profundo y medible**. Se identificó que un 31% de las mujeres egresadas trascendió la aplicación individual de sus conocimientos para convertirse en referentes positivas y líderes activas dentro de sus barrios y comunidades. Este resultado cualitativo demuestra que la formación actuó como un catalizador para el empoderamiento, transformando a las participantes en agentes de cambio visibles en entornos de alta vulnerabilidad.

"El solo hecho de ustedes estar aquí y continuar y seguir haciendo ya es un ya es un logro bien grande porque seguimos aquí a pesar de todos los embistes que tenemos al lado" –

Susana - Graduada de los procesos formativos

El rol de estos nuevos líderes es crucial para la sostenibilidad del cambio. Ellas no solo visibilizan el éxito femenino y la posibilidad de superación, sino que actúan como una **fuerza multiplicadora**, motivando a otras mujeres a iniciar sus propios procesos de formación y emprendimiento. Al generar cohesión comunitaria y articularse en redes de apoyo, como lo demuestran iniciativas colectivas, estas mujeres están construyendo un tejido social más resiliente y sentando las bases para un desarrollo local liderado por ellas mismas.

El **Resultado 1.1** demuestra la **efectividad del modelo formativo y la pertinencia de la oferta educativa, con logros claros en cobertura y finalización**. Para consolidar el impacto, se recomienda fortalecer los mecanismos de seguimiento post-formación (inserción laboral, emprendimientos activos) y garantizar la continuidad de la capacitación especializada. El **Resultado 1.2** constituye un **avance cualitativo en empoderamiento y liderazgo comunitario**, con mujeres que actúan como referentes de cambio en contextos adversos. La sostenibilidad de este resultado requiere institucionalizar un sistema de monitoreo que documente de manera continua los logros de estas referentes y vincule sus experiencias con políticas locales de empleo, género, sostenibilidad ambiental, y desarrollo económico.

R2. 200 mujeres afro-esmeraldeñas inician un emprendimiento sostenible, desde un enfoque solidario.

El proyecto ha generado un **impacto relevante en el autoempleo**, evidenciado por el hecho de que el **60% de las personas egresadas se reconocen como referentes positivos de cambio en sus comunidades**. La capacitación en emprendimiento, formulación de planes de negocio y estrategias de marketing ha brindado a las beneficiarias en su mayoría mujeres afro-esmeraldeñas, una base sólida para acceder a oportunidades de financiación, incluyendo capital semilla no reembolsable. Este apoyo se ha complementado con la provisión de equipamiento y materiales, elementos clave para iniciar y expandir sus emprendimientos.

No obstante, persisten desafíos significativos relacionados con la sostenibilidad a largo plazo de los emprendimientos. Se identifica la **necesidad de realizar un mapeo georreferenciado de las iniciativas productivas**, con el fin de facilitar un seguimiento técnico y administrativo sistemático. La **limitada alfabetización financiera**, especialmente en la gestión de costos y proyecciones económicas, continúa siendo un factor que dificulta la consolidación y escalamiento de los negocios.

El enfoque actual basado en **educación financiera, formulación de planes de negocio, marketing, análisis de mercado y acompañamiento personalizado** constituye un complemento directo del Resultado 1, al buscar transformar las capacidades adquiridas en

emprendimientos sostenibles. Las observaciones en campo documentan experiencias y casos concretos de uso del capital semilla, así como el surgimiento de redes y grupos de emprendedores que fortalecen el tejido comunitario. El objetivo declarado de capacitar y acompañar a 200 mujeres afro-esmeraldeñas dispone de claras **evidencias de 242 mujeres**: la documentación revisada describe perfiles y ejemplos, y detalla de forma sistemática cuántas de las beneficiarias completaron el proceso, formularon planes de negocio o accedieron a financiamiento (para el análisis sobre la sostenibilidad del autoempleo generado se cuenta con un instrumento denominado “Monitoreo a la prestación de servicios y comercialización de productos desarrollados por las participantes”, que muestra evidencias del acompañamiento técnico, el seguimiento a los emprendimientos y la evolución de sus actividades productivas, además de avances en la sostenibilidad de los emprendimientos y en el fortalecimiento de las capacidades productivas y comerciales de las mujeres participantes).

Aunque el Resultado 2 es sólido en su diseño y ejecución, se propone **implementar un sistema de registro y monitoreo** que permita identificar y caracterizar a todas las beneficiarias acompañadas, medir su progreso en términos de formulación y ejecución de planes de negocio, volumen de ventas, ingresos generados y generación de empleo y establecer criterios claros de éxito e hitos verificables para diferenciar entre mera participación e impacto económico real.

En conclusión, el componente de emprendimiento está conceptualmente bien fundamentado y orientado, pero **requiere un plan de monitoreo específico que defina métricas, periodicidad de evaluación y responsables**. Este plan debe integrarse de forma explícita con las actividades de acompañamiento, asegurando la trazabilidad de los resultados y la sostenibilidad de las iniciativas productivas.

En tanto al **Resultado 2.1**, al menos el 61% de las mujeres capacitadas en el Centro y que iniciaron un autoempleo (122), mantienen la prestación del servicio/la venta de productos y son reconocidas positivamente en sus barrios o sectores.

El proyecto evidencia un **impacto directo en la generación de autoempleo**. Más de 120 **mujeres formadas no sólo iniciaron un emprendimiento, sino que han logrado mantenerlo activo**, con reconocimiento positivo en sus comunidades. Los testimonios recogidos en focus group ilustran este cambio: mujeres que antes producían para consumo familiar (ej. pasteles, panadería) ahora venden regularmente y reciben encargos que validan la calidad de su trabajo.

El reconocimiento barrial se traduce en confianza comunitaria, nuevos clientes y un efecto multiplicador, al mostrar a otras mujeres que es posible sostener un negocio aun en contextos adversos de violencia y precariedad. Experiencias grupales como “Los chefcitos” simbolizan esta capacidad de organización y resiliencia, combinando conocimientos técnicos con redes de apoyo mutuo.

No obstante, persisten **desafíos que limitan la consolidación de estos autoempleos**:

- Debilidades en gestión financiera y control de costos.
- Escasa capacidad de inversión en insumos y materiales.
- Riesgos externos vinculados a violencia, extorsión y falta de transporte seguro.

El **Resultado 2.1** confirma la sostenibilidad inicial de los emprendimientos formados, con mujeres que logran mantener sus negocios y ganar legitimidad en sus sectores. Para escalar este logro, se recomienda fortalecer los procesos de acompañamiento en educación financiera, acceso a mercados y protección frente a riesgos contextuales.

En cuando al **Resultado 2.2** un 20% de las mujeres egresadas (40) son receptoras de un fondo por premios (capital semilla). El componente de capital semilla ha sido un factor catalizador para la puesta en marcha de los negocios. La selección de las 40 mujeres receptoras se basó en la observación directa del equipo técnico durante el proceso formativo, priorizando a quienes demostraron mayor compromiso, esfuerzo y potencial. Para las seleccionadas, el equipo estructuró un plan de negocios (no necesariamente conocido y/o entendido por las actoras) y el apoyo **se entregó de forma directa en equipamiento, maquinaria, implementos y/o material de trabajo**, asegurando así su uso productivo.

*"El capital semilla es la 'patadita de arranque' que brinda confianza y respaldo institucional" -
Beneficiaria Capital semilla*

Las entrevistas destacan que el capital semilla es percibido como la “patadita de arranque” que brinda confianza y respaldo institucional. Su efecto no se limita al aporte financiero, sino que también refuerza la motivación personal, la autoestima y el compromiso de las beneficiarias.

Sin embargo, se identifican brechas importantes:

- Falta de un sistema de monitoreo para evaluar el uso y rendimiento del capital semilla.
- Ausencia de criterios claros para medir el impacto económico (ventas, ingresos, reinversión).
- Limitaciones para vincular estos fondos con procesos de incubación o acceso a financiamiento más formal.

El **Resultado 2.2** demuestra que el capital semilla es un instrumento efectivo para activar los emprendimientos, pero requiere un seguimiento sistemático que permita evaluar la rentabilidad y sostenibilidad de las inversiones realizadas. Se recomienda desarrollar un protocolo de uso del capital semilla, con criterios de éxito, hitos mensurables e integración con procesos de acompañamiento técnico.

R3. Se fortalece el Centro ocupacional M.^a Auxiliadora para mejorar la oferta de formación de calidad a mujeres

El Resultado 3 abordó un doble desafío estratégico: por un lado, impulsar a las emprendedoras hacia el mercado y, por otro, construir una institución sólida y sostenible en el CEFORMAX. La narrativa de este proceso comienza con logros tangibles en ambos frentes. Para las mujeres, se abrieron puertas a través de la participación en ferias de emprendimiento, incrementando su visibilidad y oportunidades de venta. A nivel institucional, se dieron pasos fundacionales con la obtención de la personería jurídica y la formulación de un plan estratégico, diseñando así el esqueleto de lo que busca ser una entidad autónoma y duradera.

La construcción de este resultado se apoyó sobre dos pilares fundamentales. El primero, detallado en el **Resultado 3.1**, fue forjar la identidad legal y estratégica del centro. La obtención de la personería jurídica le otorgó la legitimidad necesaria para gestionar recursos y alianzas, mientras que el Plan Estratégico trazó su hoja de ruta, priorizando explícitamente la formación de la mujer. El segundo pilar, descrito en el **Resultado 3.2**, fue asegurar que el corazón del CEFORMAX —su oferta formativa— latiera con fuerza, garantizando que sus seis ramas de capacitación cumplieran con altos parámetros de calidad en currículo, infraestructura y equipamiento.

Aun con los avances institucionales, existen **aspectos a consolidar**. Sobre el uso de las **instalaciones**, es preciso aclarar que el CEFORMAX forma parte de la Comunidad Salesiana San Juan Bosco en Esmeraldas y comparte infraestructura con otras obras de la misma congregación; por ello, en la práctica interna no se ha requerido un convenio específico de cesión. No obstante, de cara a la sostenibilidad y a la trazabilidad externa, se recomienda contar con un instrumento marco (p. ej., acta/acuerdo interno) que documente esa modalidad de uso y responsabilidad sobre los espacios. En **materia financiera**, se reconoce como área prioritaria el desarrollo de un plan de sostenibilidad actualmente en elaboración con la comunidad salesiana, cuyo eje será la diversificación de ingresos (formación, servicios, alianzas y aportes), la proyección plurianual de costos de operación-mantenimiento y reposición de equipos, un esquema de tarifas sociales y un fondo de contingencia. Finalmente, en **inclusión**, se registran progresos pero persiste una brecha en la participación de mujeres con discapacidad; se sugiere profundizar ajustes razonables y metas específicas para ampliar su acceso efectivo.

Para que la historia del CEFORMAX culmine en una de éxito y sostenibilidad, el camino a seguir debe resolver estas tensiones de manera prioritaria. La ruta es clara: primero, asegurar su gobernanza y marco jurídico a través de la formalización de acuerdos por su infraestructura. Segundo, diseñar un plan financiero realista y diversificado que sea su mapa hacia la autosostenibilidad. Y, finalmente, establecer mecanismos efectivos que hagan de la inclusión una realidad tangible y no solo una aspiración. La viabilidad a largo plazo del centro dependerá de su capacidad para transformar estos desafíos en fortalezas institucionales.

R4. Dinamizada una red interinstitucional de apoyo a la mujer afroecuatoriana, mestiza y migrante.

Este resultado se centra en fortalecer la gobernanza, la incidencia y el ejercicio de derechos de las mujeres, generando canales de participación y diálogo a nivel municipal. La colaboración con la PUCESE, orientada a la asesoría académica y al desarrollo de trabajos de campo y tesis, se alinea con la visión de generar conocimiento aplicado y evidencia operativa para sustentar la incidencia.

La alianza con el Ministerio de la Mujer y Derechos Humanos y la Red Interinstitucional de Mujeres de Esmeraldas se ha concretado en la participación en la Mesa de Derecho, que ha sido clave para articular acciones de protección y empoderamiento. Las observaciones de campo señalan un **cambio significativo en la actitud de las participantes: mayor disposición voluntaria para involucrarse en foros, marchas y otros espacios de defensa de derechos.**

La implementación de este resultado se desarrolla en un entorno de alta vulnerabilidad, marcado por violencia, abandono institucional y riesgos directos de extorsión e inseguridad.

El contexto de inseguridad, violencia y vulnerabilidad frente al crimen y a la delincuencia se puede observar claramente no solo recorriendo las calles que tienen que recorrer las actoras del proyecto, sino también al escuchar las frases de las participantes y del equipo técnico, frases como:

Una estudiante tuvo que abandonar su curso porque "en su sector habían tal vez matado algún familiar, tenían que abandonar pues su barrio, tratar de buscar refugio en otras ciudades o en tal caso de que fueron amenazados y tienen que salir por términos de violencia de muerte"

O, en el contexto de las visitas de campo por terceros, la frase ante la visita a territorio es:

"Tranquila que ya hemos hablado con los dueños del del sector palabras para que nos dejen pasar y que no pasara nada"

Aunque el proyecto no fue diseñado como un mecanismo de respuesta a la violencia, esta realidad afecta la participación y permanencia de las beneficiarias, condicionando la efectividad de las acciones. **La colaboración con la PUCESE se menciona en los antecedentes, pero los documentos revisados no detallan su grado de implementación ni los resultados obtenidos.** Se evidencian en campo avances y prácticas observadas:

- **Participación en una red institucional** que promueve rutas de atención frente a la **violencia de género.**
- Implementación de **espacios de participación ciudadana y rendición de cuentas.**

- Identificación de los distintos niveles de violencia y del que es violencia a través de la instalación y socialización de “**violentómetros**” en las aulas de formación. Instrumento explicativo gráfico que ejemplifica los niveles y grados de violencia.
- Avances en sensibilización y fortalecimiento de redes a través de la **Mesa de Género**.
- Desarrollo de **iniciativas de empoderamiento y visibilidad como el capital semilla y las ferias violetas**.

También se observan importantes desafíos y brechas

- Las **mujeres del programa no conocen en plenitud las rutas de atención**: se requiere mejorar la coordinación interinstitucional y la capacidad de respuesta efectiva frente a casos de violencia, así como impulsar campañas de conocimiento y dominio en cuanto a dónde acudir en caso de violencia de género .
- **Falta de formalización de acuerdos para garantizar el uso y continuidad de espacios físicos para la red y sus actividades**.
- **Ausencia de indicadores de impacto para medir la incidencia efectiva en políticas públicas, acceso a recursos y ejercicio de derechos por parte de las mujeres**.
- Sostenibilidad financiera: **la red depende de recursos externos y carece de un plan de financiación a mediano plazo**.

El resultado constituye un activo estratégico para la consolidación de un entorno favorable a los derechos de las mujeres y la incidencia política en Esmeraldas. Para fortalecer su impacto y sostenibilidad, se recomienda:

1. Formalizar acuerdos de uso de instalaciones y espacios comunitarios que garanticen continuidad operativa.
2. Definir indicadores de incidencia y acceso a recursos, que permitan medir de forma objetiva los avances en derechos.
3. Fortalecer la ruta de atención frente a violencia de género, incluyendo mecanismos de derivación efectiva y protocolos claros de actuación.
4. Asegurar la sostenibilidad financiera mediante un plan que diversifique fuentes de recursos y consolide alianzas interinstitucionales permanentes.

La **continuidad y efectividad de este resultado depende de la capacidad de la red para articular esfuerzos, consolidar acuerdos formales y traducir el empoderamiento colectivo en cambios sostenibles en políticas y prácticas locales**.

Resultado 4.1. Constituida la red interinstitucional de apoyo a la mujer de Esmeraldas con una agenda de sensibilización e incidencia política y actividades permanentes.

Durante la implementación se toma la decisión de no crear una nueva red interinstitucional sino **sumarse y consolidar una red existente** en la provincia en virtud de la necesidad de articular esfuerzos entre el Ministerio de la Mujer y Derechos Humanos, fundaciones,

gobiernos locales y programas como CEFORMAX, con el propósito de garantizar la protección, el empoderamiento económico y la participación activa de las mujeres.

Los documentos evidencian que la Mesa de Género y la Mesa de Derecho han operado como plataformas estratégicas de coordinación, donde instituciones públicas, ONG y actores comunitarios han logrado unir agendas de sensibilización contra la violencia de género, generar incidencia política mediante ordenanzas locales y asegurar una derivación rápida y efectiva de casos sensibles. Entre los hitos alcanzados de la mesa destacan:

- La **apertura de centros violetas en la Zona 1**, ampliando los espacios de atención integral a mujeres víctimas de violencia.
- Procesos de bailoterapia violeta, foros en universidades y marchas comunitarias, que fortalecieron la **sensibilización social y promovieron la participación voluntaria** de las mujeres.
- La primera **feria de emprendimiento violeta** en Atacames, que buscaba vincular a emprendedoras con mercados locales (se canceló el día de su realización por la alerta de tsunami).

De esta manera, la red se consolida como un mecanismo permanente de protección y empoderamiento, con capacidad de generar incidencia política, visibilizar la problemática de género y crear oportunidades económicas que fortalezcan la autonomía femenina.

La evidencia recogida en grupos focales y reuniones muestra que las mujeres egresadas del Centro han alcanzado un **grado significativo de empoderamiento económico y social**. Sus testimonios resaltan la transformación personal —de la inseguridad inicial a la confianza y la perseverancia— y la consolidación de redes de apoyo mutuo bajo la noción de familia y comunidad.

El acceso a capital semilla y a capacitaciones técnicas en áreas como gastronomía, repostería, belleza y confección ha permitido que las mujeres desarrollen emprendimientos sostenibles. Muchas ya participan en ferias de comercialización locales y provinciales, exhibiendo productos con identidad cultural (ej. dulcería esmeraldeña, panadería artesanal). El espacio público destinado a la promoción de sus emprendimientos se materializa en dos dimensiones:

1. Ferias y vitrinas colectivas: organizadas en articulación con municipios, ministerios y fundaciones, que permiten la exhibición y venta directa de productos.
2. Reconocimiento social y liderazgo comunitario: algunas mujeres han conformado fundaciones y participan como líderes barriales, replicando aprendizajes y generando actividades de incidencia y defensa de derechos.

Este **espacio público no es únicamente físico; es también un espacio simbólico y social que abre puertas a la visibilidad, la independencia económica y el fortalecimiento de la autoestima de las mujeres egresadas, consolidando su rol como referentes positivos de cambio en la provincia de Esmeraldas.**

La consecución de los resultados del proyecto ha facilitado el cumplimiento de sus objetivos a través de una lógica secuencial y sinérgica, que va desde el empoderamiento individual hasta la incidencia colectiva. Los resultados 1 y 2 abordan directamente el objetivo específico de generar inclusión ocupacional, primero dotando a las mujeres de competencias técnicas y humanas (R1) y luego acompañándose en la creación de emprendimientos sostenibles con capital semilla (R2). A su vez, los resultados 3 y 4 son los pilares que permiten que estos logros perduren y se amplifiquen, fortaleciendo la institución que imparte la formación (R3) y dinamizando una red de apoyo que protege y promueve los derechos de las mujeres (R4), cumpliendo así con el objetivo general del proyecto.

Uno de los aprendizajes más significativos es que **el valor del proyecto trasciende lo medible en los documentos**. El impacto más profundo, observado en campo, es la **notable transformación en la autoestima, la resiliencia y la autoconfianza de las participantes**. La creación de espacios seguros para la socialización y el surgimiento de redes de apoyo orgánicas, como "Los Chefritos", son victorias que, si bien no se reflejan plenamente en los indicadores, constituyen el verdadero motor de la sostenibilidad social de la iniciativa. Se aprende que la inversión en el capital humano y en el tejido comunitario es tan crucial como la formación técnica.

A pesar del éxito, se identifican **áreas de mejora claras y necesarias para garantizar la sostenibilidad y escalar el impacto**. La principal debilidad transversal es la falta de sistemas de monitoreo robustos que permitan medir de forma sistemática el impacto económico real de los emprendimientos y la incidencia efectiva de la red. Asimismo, persisten vulnerabilidades estructurales, como la falta de acuerdos formales para el uso de la infraestructura del CEFORMAX y de la red, y una necesidad de fortalecer la educación financiera de las emprendedoras. Abordar estos puntos es el paso lógico para pasar de un proyecto exitoso a una institución consolidada.

En síntesis, el proyecto ha sentado bases sólidas y ha demostrado que su modelo de empoderamiento funciona. La fase actual deja como principal lección la necesidad de institucionalizar los logros. Esto implica formalizar los procesos de seguimiento, asegurar jurídicamente los espacios físicos y consolidar planes financieros que garanticen la autonomía a largo plazo. La transición de la dependencia externa a la autogestión es el desafío fundamental para que el impacto positivo generado se convierta en un legado permanente para las mujeres de Esmeraldas.

6.3.3. Factores que explican el grado de eficacia alcanzada

Los resultados en términos de eficacia se apoyan en dos ejes fundamentales, que son la gestión del capital humano y las modificaciones para adaptarse al contexto cambiante.

En cuanto al **capital humano**, el equipo de la Fundación del Valle ha demostrado un compromiso altísimo con el proyecto, manteniéndose firmemente en Esmeraldas incluso

cuando la mayoría de otras organizaciones y cooperaciones han retirado su apoyo o presencia. Su dedicación va más allá de la ejecución técnica; se han convertido en un pilar fundamental para la continuidad y la sostenibilidad de las iniciativas, asegurando que las comunidades vulnerables sigan recibiendo atención y oportunidades de desarrollo a largo plazo. Como se recoge en la entrevista con el Coordinador de Proyectos de la Fundación del Valle:

Nosotros vamos dónde no quiere ir nadie porque creemos que la cooperación tiene la obligación de llegar donde más se necesita, donde nadie se queda.

De igual manera, la Fundación Proyecto Salesiano-Chicos de la Calle Zona Norte (FPSCH-ZN) ha permanecido casi en solitario, demostrando un nivel excepcional de compromiso y responsabilidad con el proyecto y la población local. Mientras otros actores han ido disminuyendo su presencia, ellos se han quedado, acompañando y apoyando constantemente a las personas beneficiarias. Esta permanencia ha sido clave para mantener viva la confianza y la efectividad de las intervenciones en una región donde los retos sociales son persistentes. Además FPSCH-ZN cuenta con la asistencia técnica permanente de la Oficina de Proyectos y Desarrollo (OPD) de la Sociedad Salesiana en Ecuador. Eso permite que cuenten con el tiempo y la capacidad para invertirla en la ejecución del proyecto. Como se recoge en la entrevista con el Coordinador de Proyectos de FPSCH-ZN:

Ahora ya somos de los últimos. Y por eso tenemos que quedarnos. Porque si nos vamos nadie se ocupará de rescatar lo poco que queda. Aquí el Estado no llega, no nos sirve para nada. Si aquí ya éramos los más pobres, imagínese ahora que hemos perdido hasta la paz.

En cuanto a la **capacidad de adaptación** amerita destacar dos fenómenos clave.

a. Originalmente el Colegio María Auxiliadora contaba **originalmente con unos planos para construir** CEFORMAX como un centro de formación independiente en un barrio cercano. Dados los niveles de violencia, se decidió no generarlo por ser una tentación para los grupos violentos, allí debido a que los equipos podían ser robados e incluso representaba un peligro para las mujeres beneficiarias. Por ello, las **nuevas instalaciones se ubicaron dentro del mismo colegio**, lo que permitió autorizar la creación de laboratorios de formación en áreas como gastronomía y pastelería, brindando un espacio seguro y adecuado para el aprendizaje. El resto de talleres, sigue impartándose en la Parroquia adyacente al Colegio María Auxiliadora .

b. En respuesta a las **altas tasas de deserción** observadas en ciclos formativos extensos, se adoptó una estrategia pedagógica basada en la **modularización de los cursos**. Esta estructura permite que las participantes acumulen progresivamente formación y, al completar una determinada cantidad de módulos relacionados, puedan acceder a la certificación de un curso largo o trayecto formativo más amplio. De este modo, se conserva la

integralidad del contenido técnico y formativo, al tiempo que se introducen mecanismos de avance más flexibles y motivadores.

La lógica modular facilita la reincorporación de participantes que hayan interrumpido temporalmente su formación y contribuye a generar una **mayor percepción de logro**, al ofrecer reconocimientos parciales (por módulo) que fortalecen la autoestima y el sentido de progreso. Asimismo, esta estructura permite ajustar la intensidad y duración de la oferta a la disponibilidad real de las participantes, sin comprometer la calidad de la capacitación.

c. Aquí “emprender” no implica únicamente lanzar una idea de negocio innovadora o brindar un producto o servicio, sino que conlleva enfrentar realidades estructurales profundamente adversas. En estos entornos, una empresa que simplemente desea operar de manera formal y cumplir con la demanda local puede verse obligada a interactuar con redes informales de poder, incluyendo el pago de extorsiones a grupos delictivos, comúnmente conocido como “pago de vacuna”. Este tipo de condicionamientos distorsiona no sólo las dinámicas de mercado, sino también la percepción misma del emprendimiento. En lugar de representar una vía de innovación y autonomía económica, **emprender puede convertirse en un acto de resistencia y riesgo personal**. En consecuencia, muchas personas optan por mantener sus negocios en el anonimato, evitando visibilidad pública que podría comprometer su seguridad. Esta realidad resignifica profundamente la noción de emprendimiento: deja de ser una expresión de creatividad empresarial para convertirse en una estrategia de sobrevivencia frente a la exclusión, la violencia y la ausencia del Estado. Como resultado, es clave **reconocer como unidades productivas de emprendimientos que tradicionalmente habían sido ignorados**. Como se recoge en la entrevista con el Coordinador de Proyectos de la Fundación del Valle:

Necesitamos volver a definir ciertos conceptos que en otros contextos pierden su significado, como es el de empresa. Aquí una empresa es cualquier cosa que genere ingresos. Así lo ven y así lo aceptamos: no hay nada peor que establecer objetivos irreales, máxime cuando se aspira no sólo a lograr los resultados en un proyecto, sino a construir en el largo plazo.

Por otro lado, merece destacar un aspecto que, si bien ha sido manejado de manera implícita, podría haber incidido positivamente en el desarrollo del proyecto: la **falta de una adaptación explícita al contexto de violencia**. Aunque se tomaron ciertas medidas de ajuste y precaución durante la implementación, se evitó abordar directamente esta problemática con las beneficiarias, más allá de ciertas acciones en el marco del Resultado 4. No obstante, habría sido pertinente establecer protocolos claros que reconocieran y respondieran a esta realidad. Incluso, esto podría haber derivado en una reformulación del proyecto, de manera que sus actividades y resultados reflejaran con mayor claridad un fenómeno —la violencia— que atraviesa y condiciona de forma creciente la vida cotidiana en América Latina.

6.3.4. Preguntas de la Matriz de Evaluación

¿Se lograron los productos y resultados previstos para cada uno de los cuatro resultados del proyecto?

Sí, se lograron los productos y resultados previstos para cada uno de los cuatro resultados del proyecto, alcanzando los objetivos planteados en los plazos establecidos.

¿Qué factores facilitaron o dificultaron el logro de los objetivos y la gestión técnica del proyecto?

Los factores que facilitaron el logro fueron el compromiso del capital humano y la capacidad de adaptación. La inseguridad fue la principal dificultad con la que lidió el proyecto. La formulación del proyecto presenta un espacio de mejora a considerar, sobre todo para recoger el alcance en este tipo de contextos, comunes en el marco de la cooperación, pero todavía poco desarrollados desde lo formal.

6.4. IMPACTO

A continuación, se presenta un análisis del (6.4.1) impacto directo del programa, tanto a nivel individual como colectivo, una (6.4.2) valoración del impacto indirecto generado a lo largo de su implementación y se procede a (6.4.3) responder a las preguntas establecidas en la matriz de evaluación correspondientes al indicador de impacto.

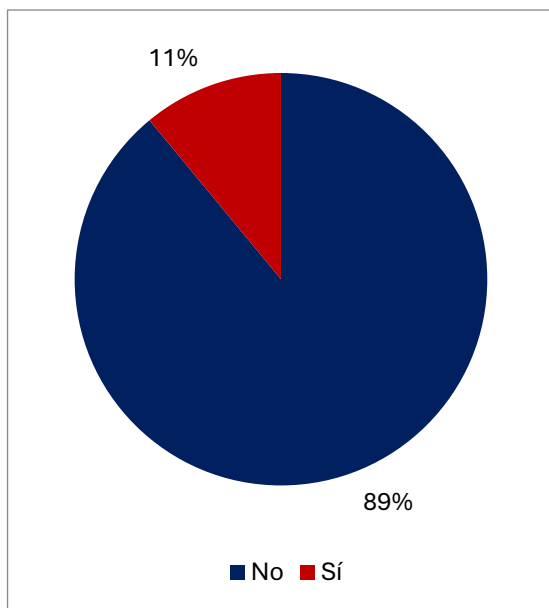
6.4.1. Impacto directo

6.4.1.1. El impacto directo individual del proyecto se ha concentrado en dos ejes, que **no se corresponden con los resultados**:

a. Mejora de los conocimientos técnicos, de las empresas y de los ingresos de las mujeres en condición de vulnerabilidad .

Para validar la condición de vulnerabilidad, se examinan las características de las mujeres participantes. La Figura 13 muestra cómo el 11% de las mujeres participantes padecen violencia de género. La Figura 14 muestra que el 40% de las personas participantes recibían ayuda de sus familiares para poder llegar a cubrir todas sus necesidades, el 21% recibían el Bono de Desarrollo Humano y el 15% no recibía ninguna. La Figura 15 muestra cómo el 57% se consideraba mestizo y el 40% afrodescendiente. La Figura 16 recoge cómo el 65% de los participantes tenía unos ingresos familiares de menos de 450 dólares, mientras el 37% tenía unos ingresos familiares de entre 451 y 750 dólares.

Figura 13. Mujeres que padecían violencia de género



Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Ayuda que reciben para poder substitir

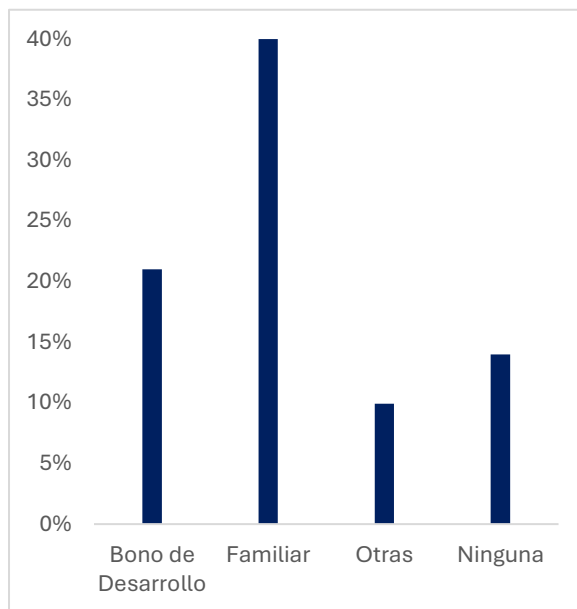
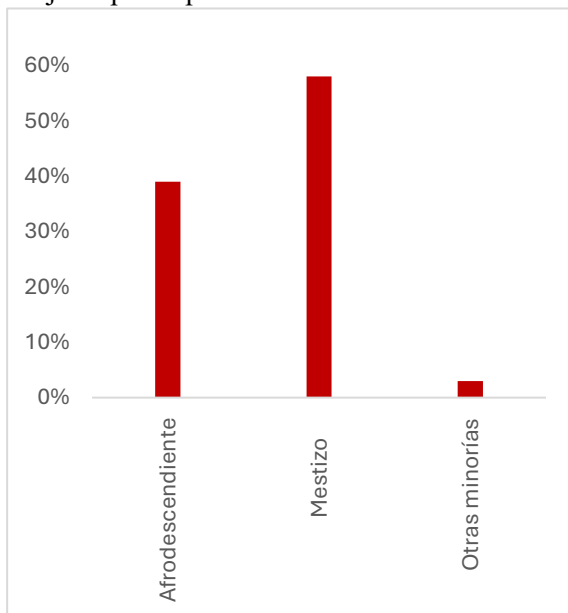
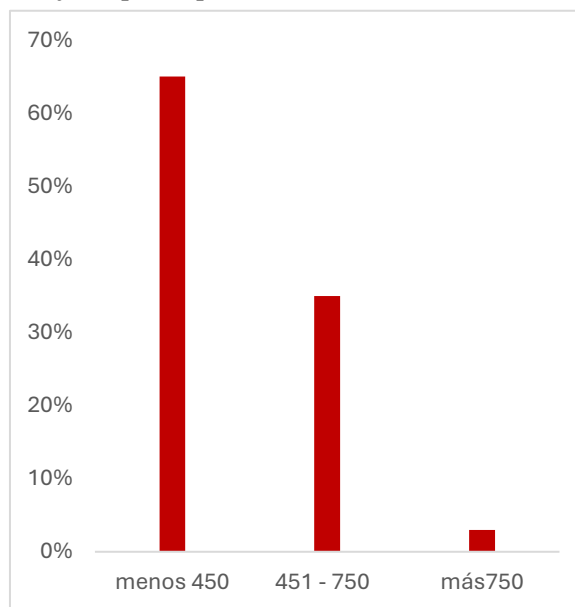


Figura 15. Distribución de la etnia de las mujeres participantes



Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Ingresos familiares de las mujeres participantes



Los procesos formativos han promovido una **mejora sustantiva en el conocimiento técnico** de las mujeres participantes, especialmente en áreas vinculadas a servicios personales, alimentación y cuidados. La adquisición de estas competencias ha permitido que muchas de ellas puedan **iniciar actividades económicas de pequeña escala**, ofreciendo productos o servicios en sus comunidades. Como resultado, se ha observado un incremento —aunque en muchos casos incipiente— en la **capacidad de generación de ingresos propios**, lo que representa un avance significativo en términos de autonomía económica.

Extrañamos, no obstante, **contar con un mejor sistema para poder medir los resultados en términos de ingresos**, que no acaban de poder valorarse como se debería. **Se echa además en falta formación dirigida al fortalecimiento empresarial**, realista, capaz de reconocer el fracaso como parte fundamental del camino, y ofrecer herramientas fundamentales para el desarrollo productivo.

La Figura 17 muestra que el 48% de las mujeres que participaron de los procesos de formación montaron un negocio. Como se recoge en la Figura 18, el 50 % de las participantes asistieron a procesos de formación en belleza, el 18 % en panadería y pastelería, el 10 % en corte y confección, el 9 % en gastronomía, el 8 % en manualidades y el 2 % en salud.

Figura 17. Personas que decidieron crear un negocio

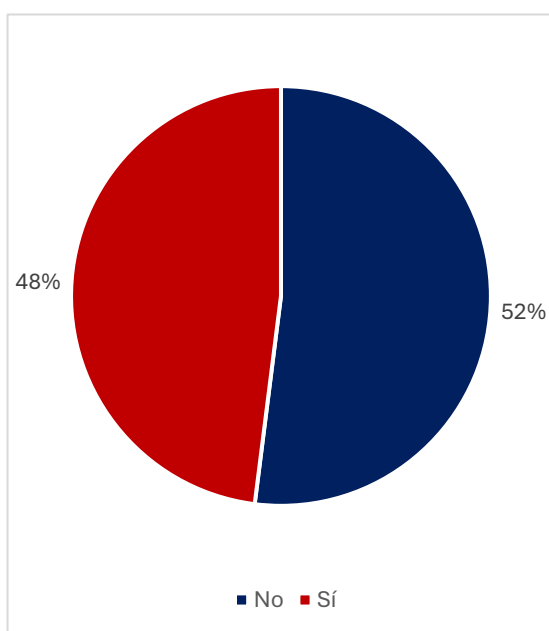
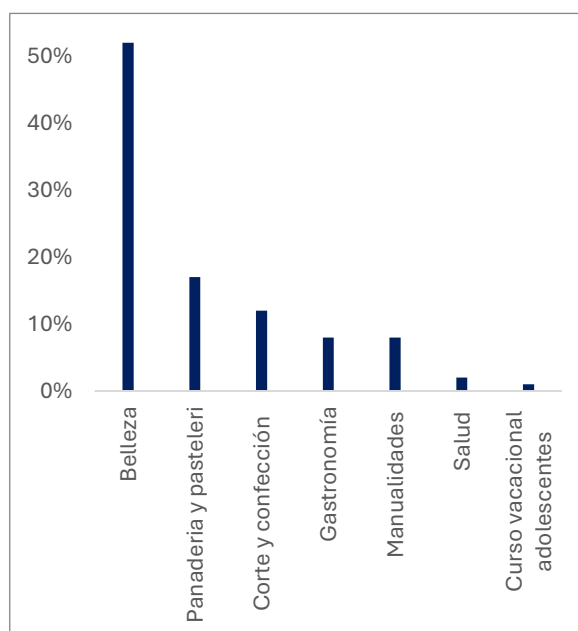


Figura 18. Distribución de los cursos tomados en la formación



Fuente: Elaboración propia

b. Mejora de la autoestima de las mujeres participantes

A través de la adquisición de nuevas habilidades como del reconocimiento de su capacidad para generar ingresos propios, el proceso de formación no solo ha permitido fortalecer conocimientos técnicos y prácticos, sino que también ha impactado positivamente en el **ámbito emocional y relacional** de las participantes, al validar sus saberes y su potencial productivo. Además del componente formativo, el acceso a ingresos derivados de los aprendizajes adquiridos ha favorecido una mayor **autonomía en la toma de decisiones** dentro del hogar y en otros espacios de la vida cotidiana. En conjunto, estas dinámicas reflejan una ampliación de las capacidades de las mujeres, entendidas no sólo en términos económicos, sino también como una **transformación subjetiva en su percepción de agencia, dignidad y posibilidad de futuro**.

6.4.1.2. El impacto directo colectivo del proyecto se ha concentrado principalmente en cuatro ejes estratégicos. En primer lugar, el fortalecimiento de la resiliencia activa de las mujeres participantes, promoviendo su capacidad para enfrentar contextos de alta vulnerabilidad con recursos personales y colectivos. En segundo lugar, el posicionamiento de la mujer como motor de cambio económico, a través del impulso de iniciativas productivas y el acceso a oportunidades formativas y laborales. En tercer lugar, el apuntalamiento de una institucionalidad profundamente menoscabada, mediante la articulación con actores públicos y la promoción de una respuesta más coordinada frente a la violencia de género. Y, finalmente, el fortalecimiento y empoderamiento del tejido social, favoreciendo la creación de redes de apoyo comunitario y la recuperación del sentido colectivo de acción y protección.

a. Fortalecimiento de la resiliencia activa

Lo que inicialmente era una situación compleja de inseguridad en Esmeraldas ha escalado durante el proyecto hacia una crisis de violencia desbordada, afectando gravemente el entorno comunitario y el bienestar de todas las personas involucradas. De manera general, la población se encuentra en un estado de **shock postraumático**, con altos niveles de miedo, ansiedad y parálisis colectiva. Este contexto ha transformado profundamente las condiciones en las que se implementa el proyecto, planteando enormes desafíos tanto operativos como éticos y humanos.

Es necesario incidir en la resiliencia activa, que implica aceptar la situación y movilizarse para transformar la realidad y que es tanto una necesidad como una capacidad: la de reinventarse constantemente frente a contextos adversos. El proyecto ha puesto de relieve esta dimensión de manera muy clara, **visibilizando cómo las comunidades, a pesar del trauma y la violencia, deben buscar nuevas formas de adaptarse, resistir y generar cambios significativos en su entorno**.

b. Posicionamiento de la mujer como motor de cambio económico

Históricamente, las mujeres en Esmeraldas han ocupado una **posición relegada en las estructuras sociales**, siendo sistemáticamente excluidas de los espacios de representación, decisión y reconocimiento. En contextos atravesados por formas interseccionales de discriminación, como el machismo, el racismo y la violencia de género, su papel ha sido frecuentemente minimizado, situándolas como actores periféricos dentro de las dinámicas comunitarias. Esta exclusión estructural no sólo limita sus oportunidades de desarrollo, sino que también profundiza su vulnerabilidad frente a múltiples formas de violencia y desigualdad.

El proyecto se ha concentrado precisamente en transformar esta realidad, situando a las **mujeres en el centro del cambio social y comunitario**. A través de su diseño y ejecución, ha buscado romper con las estructuras de exclusión histórica y promover el reconocimiento activo del liderazgo femenino en contextos marcados por el machismo, el racismo y la violencia de género. Lejos de tratarlas como beneficiarias pasivas, el proyecto ha apostado por fortalecer sus capacidades, visibilizar sus voces y posicionarlas como agentes clave en la construcción de alternativas de desarrollo más justas, inclusivas y sostenibles.

c. Apuntalamiento de una institucionalidad menoscabada

La expansión del narcotráfico ha generado un proceso progresivo de **debilitamiento institucional**. Muchas instituciones, especialmente en los niveles locales, operan bajo condiciones de presión extrema, con personal que trabaja en contextos de amenaza constante. Funcionarios públicos, jueces, fiscales e incluso familiares de estos actores enfrentan intimidaciones, amenazas directas y, en algunos casos, violencia letal, lo que ha provocado que algunas personas abandonen sus cargos o territorios por razones de seguridad.

A lo largo del proyecto, se ha procurado formalizar en la mayor medida posible todas las acciones desarrolladas, tanto a través de la articulación con instituciones públicas y mesas intersectoriales, como mediante la firma de compromisos, actas y convenios de colaboración. Esta **apuesta por la formalización** busca dar sostenibilidad a las intervenciones, fortalecer la legitimidad de los procesos y asegurar una mayor capacidad de incidencia en el territorio.

d. Fortalecimiento y empoderamiento del tejido social debilitado

La expansión del narcotráfico ha tenido efectos profundos no solo en las instituciones, sino también en las relaciones sociales a nivel comunitario. Uno de los impactos más significativos ha sido el debilitamiento de la confianza interpersonal, ya que en contextos marcados por

economías ilegales y violencia, las personas tienden a desconfiar unas de otras ante la posibilidad de que cualquier individuo —vecino, colega o incluso familiar— pueda estar vinculado con redes criminales. Esta **incertidumbre constante erosiona los lazos de solidaridad y cooperación, elementos fundamentales del tejido social**. En consecuencia, se generan dinámicas de aislamiento, miedo y fragmentación comunitaria, que dificultan tanto la acción colectiva como la construcción de respuestas sostenibles frente a la violencia.

Frente a este escenario de desconfianza y fragmentación comunitaria, el proyecto ha apostado por un **trabajo sostenido y profundo de fortalecimiento del tejido social**. A través de espacios de encuentro, formación y acompañamiento psicosocial, se ha promovido la reconstrucción de vínculos comunitarios basados en la confianza, la solidaridad y el cuidado mutuo. Este enfoque ha permitido no solo **reactivar redes de apoyo entre mujeres y otros actores locales**, sino también fomentar una mayor participación colectiva en la prevención de la violencia y en la construcción de entornos más seguros y cohesionados.

En tanto al **medio ambiente**, las actividades principales del proyecto se han centrado en la **formación** de las comunidades locales, orientadas a fortalecer sus capacidades para gestionar de manera sostenible los recursos naturales. Se han realizado talleres, capacitaciones y cursos sobre la importancia de los ecosistemas de manglares y bosques secos, así como sobre técnicas de conservación y uso responsable. Estas acciones han permitido sensibilizar a los habitantes sobre los impactos del cambio climático y la degradación ambiental, brindándoles herramientas prácticas para incorporar prácticas sostenibles en sus actividades cotidianas. De esta forma, la formación ha sido la base para lograr un mayor compromiso con la conservación y el uso adecuado de los recursos, asegurando que los logros sean sostenibles en el tiempo. Se identificaron **impactos indirectos**: (i) prácticas en gastronomía/panadería con uso eficiente de insumos; (ii) manejo básico de residuos en talleres; y (iii) sensibilización sobre **consumo responsable** en módulos de emprendimiento. No se observaron impactos negativos ambientales relevantes

6.4.2. Impacto indirecto

Además, amerita llamar la atención sobre impactos generados que, aunque son aún experiencias piloto y por lo tanto limitadas en su alcance, tienen el potencial de convertirse en una base sólida para futuras iniciativas de mayor escala orientadas a repensar y fortalecer las capacidades desde un enfoque más inclusivo, contextualizado y emancipador.

a. Llamada de atención sobre la necesidad de mejorar la capacidad docente

En Ecuador, el sistema educativo ha estado históricamente marcado por un enfoque tradicional centrado en la **memorización mecánica de contenidos**, donde el aprendizaje se basa en la repetición y la reproducción de información más que en la comprensión crítica o la aplicación práctica del conocimiento. Este modelo, heredado de estructuras pedagógicas

rígidas, limita el desarrollo del pensamiento analítico, la creatividad y la capacidad de resolución de problemas, lo que a su vez repercute en la calidad de la educación y en la formación integral de los estudiantes. En base a las evaluaciones de los alumnos, en el marco de este proyecto se han **fortalecido las estrategias docentes de los formadores**. Los esfuerzos representan un primer paso importante hacia la promoción de metodologías más participativas, críticas y transformadoras, que fomenten la reflexión, la creatividad y el aprendizaje significativo.

b. Visibilizar la realidad en Esmeraldas a través de la academia

El problema de la violencia en esta región permanece en gran medida invisibilizado. Los medios de comunicación suelen abstenerse de informar sobre estos hechos debido al temor que experimentan los periodistas ante posibles represalias o amenazas por parte de los perpetradores. Esta autocensura limita significativamente el acceso a información precisa y oportuna. De manera paralela, las víctimas y testigos de actos violentos también evitan denunciar, motivados por el miedo a represalias o a la vulneración de su seguridad personal y familiar.

Ante esta situación, se ha buscado establecer todas las alianzas posibles con actores públicos, organizaciones de la sociedad civil y organismos de cooperación, con el fin de fortalecer la capacidad de respuesta y generar acciones coordinadas frente a la violencia. Sin embargo, este esfuerzo no está exento de dificultades, ya que el contexto de inseguridad y desconfianza generalizada también afecta los procesos de articulación y limita el margen de acción institucional. Aun así, se continúa apostando por la colaboración intersectorial como vía indispensable para visibilizar la problemática, proteger a las personas afectadas y avanzar hacia entornos más seguros y justos. Como señala Elena Gutiérrez, Directora de Programas de la OTC de la AECID en Ecuador:

Cada vez hay menos cooperación en la zona. Aquí vivimos la penetración de grupos violentos, amenazas, extorsiones ... A la salida de muchas ONG motivada por la creciente inseguridad, se ha sumado la caída de los fondos provenientes de Estados Unidos, lo que deja a la región cada vez más aislada. Nosotros no tenemos intención de marcharnos, pero es innegable que trabajar aquí se vuelve cada vez más difícil.

6.4.3. Preguntas de la Matriz de Evaluación

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los destinatarios (hombres y mujeres) sobre el apoyo recibido, actividades y resultados?

El nivel de satisfacción fue muy alto, especialmente entre las mujeres, quienes valoraron tanto la formación técnica como el acompañamiento psicosocial. Reconocieron la calidad humana

de los formadores y la seguridad del espacio, que no solo les brindó herramientas profesionales, sino también autoestima, resiliencia y motivación personal. Aunque los hombres no fueron el grupo central, su inclusión en algunas actividades fue bien recibida. Este enfoque redujo resistencias y permitió procesos de reflexión sobre los roles de género, lo que facilitó la participación de las mujeres en sus comunidades y fortaleció la cohesión social.

¿Cuáles fueron los impactos o efectos positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, inducidos o colaterales del proyecto?

El proyecto superó ampliamente sus metas, formando a más de 600 personas y generando emprendimientos sostenibles. Entre los efectos más relevantes destacan el fortalecimiento del liderazgo femenino (31% de las egresadas como referentes comunitarios), el aumento de la autoestima y resiliencia, y la creación de espacios de cohesión social en un contexto de violencia extrema. También se observaron impactos no previstos, como el rol del capital semilla en motivar y legitimar a las emprendedoras o el efecto de los espacios de formación como redes de apoyo emocional. Las limitaciones incluyeron una oferta formativa no siempre alineada con la demanda del mercado y la ausencia de sistemas de monitoreo robustos que permitieran medir mejor los impactos económicos.

¿Qué alianzas y sinergias estructurales fueron creadas por el proyecto? En el caso que no se diera la cooperación, ¿cuáles serían las razones para ello?

El proyecto consolidó alianzas sólidas con organizaciones de la sociedad civil, ONG internacionales y la Mesa Interinstitucional de Género, lo que permitió ampliar las oportunidades para las beneficiarias y certificar algunos cursos con la Cámara de Comercio. Estas sinergias fortalecieron el impacto social y la sostenibilidad de los resultados. En cambio, la cooperación con instituciones públicas locales fue limitada. La inestabilidad institucional, los cambios frecuentes de personal y la falta de voluntad real de coordinación, sumados a la violencia e inseguridad del territorio, obstaculizaron la generación de alianzas sostenidas con el sector estatal

6.5. SOSTENIBILIDAD

Valoramos a continuación los (6.5.1) niveles de sostenibilidad alcanzada, los (6.5.2) factores que explican la sostenibilidad alcanzada. Quedan así explicadas las preguntas y las 6.5.3. preguntas de la Matriz de Evaluación relacionadas.

6.5.1. Valoración de la sostenibilidad

La sostenibilidad en contextos de alta vulnerabilidad, como el del presente proyecto, debe necesariamente **analizarse desde una perspectiva realista, situada y crítica**. No se puede

asumir que, una vez finalizada la intervención, se producirán de forma automática procesos como el incremento de la oferta formativa, la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de la infraestructura comunitaria o el afianzamiento institucional. Sería **ingenuo pensar que estos resultados se reproducirán sin un acompañamiento continuo**, cuando incluso en países desarrollados ha sido necesario sostener durante décadas políticas públicas de fomento productivo para que surgieran y se consolidaran estructuras económicas estables. Pretender que este tipo de cambios estructurales emerjan espontáneamente en territorios con graves déficits institucionales, sin continuidad ni recursos, resulta no solo irreal sino contraproducente.

En lo que respecta a la capacitación, es evidente que la tasa de abandono es elevada, y esto no sorprende si se considera el entorno en el que se ejecuta el proyecto, caracterizado por una vulnerabilidad estructural extrema. A nivel nacional, la deserción en programas de formación técnica y de empleabilidad es uno de los principales desafíos del sistema educativo y de las políticas activas de empleo. A nivel regional, las cifras son aún más dramáticas (debería incluirse aquí el dato concreto), y no cabe duda de que esta zona en particular refleja esa tendencia. Sin embargo, y a pesar de ello, el proyecto ha logrado mantener niveles de retención relativamente altos gracias a las estrategias específicas que se han implementado para acompañar a las participantes: seguimiento cercano, metodologías flexibles, apoyo psicosocial y adaptaciones a la realidad cotidiana de las mujeres involucradas. Así, aunque no se ha logrado una permanencia total, los **resultados son claramente positivos en términos de retención** dadas las condiciones de partida: **del 90% frente al 52% nacional**.

En este mismo sentido, es importante señalar que, si bien en otros contextos se mide la sostenibilidad de un proyecto económico por la supervivencia de los negocios creados, en este caso ese indicador resulta insuficiente e incluso inapropiado. A nivel nacional, de cada diez negocios que inician actividades, solo uno continúa operando después de un año. En algunas regiones la tasa mejora levemente, situándose en tres de cada diez. En la zona donde se desarrolla este proyecto, los indicadores disponibles sugieren que la situación es incluso más desfavorable. Por tanto, que la mayoría de los emprendimientos iniciados por las mujeres participantes sigan en pie al cierre del proyecto —y que además hayan crecido a partir de las habilidades adquiridas y el interés real de sus impulsoras— debe interpretarse como un resultado extraordinariamente positivo. El **nivel de quiebre ha sido bajo**, y eso, en estas condiciones, constituye un éxito indiscutible en términos de sostenibilidad adaptada al contexto: **del 14% frente al 38% nacional**.

En lo que respecta al equipamiento entregado, su sostenibilidad dependerá en gran medida de condiciones externas, como la seguridad del entorno. El **riesgo de robo o vandalismo es real y no debe subestimarse**. Por eso sería recomendable **establecer un fondo de amortización** que permita responder ante pérdidas o deterioro del equipamiento. Este tipo de fondo consiste en una reserva económica que se construye periódicamente —por ejemplo, con aportes pequeños y regulares de las organizaciones o las beneficiarias— y que sirve para

reponer, reparar o mantener los activos en el mediano y largo plazo. Su existencia permite anticiparse a situaciones imprevistas y refuerza la responsabilidad colectiva en el uso de los bienes comunes.

Finalmente, respecto al fortalecimiento de la sociedad civil, es fundamental mantener una mirada crítica. Si bien el proyecto ha contribuido al desarrollo de capacidades locales, no es realista pensar que estas se sostendrán sin acompañamiento técnico ni apoyo financiero posterior. Esto no es una debilidad del proyecto en sí, sino una característica estructural de todos los procesos de desarrollo: en ningún lugar—ni siquiera en entornos institucionalmente sólidos— las estructuras funcionan solas. Si el sector público desapareciera de escena, el **ecosistema construido por el proyecto tendría dificultades para subsistir**. Por eso, más allá de los logros alcanzados, resulta imprescindible **garantizar una continuidad mínima en términos de apoyo técnico e institucional**. La sostenibilidad, en este contexto, no puede entenderse como independencia absoluta, sino como capacidad de continuar avanzando con el acompañamiento adecuado.

6.5.2. Factores que explican la sostenibilidad alcanzada

La sostenibilidad de los resultados alcanzados por el proyecto se explica por la combinación de diversos factores estratégicos que han sido diseñados e implementados con pleno conocimiento del contexto y de las barreras estructurales a las que se enfrentan las personas participantes, especialmente mujeres en situación de alta vulnerabilidad.

En primer lugar, el diseño de los cursos ha sido clave. Se estructuraron en **módulos progresivos**, lo que permite flexibilidad y facilita la permanencia de las participantes al reducir el riesgo de deserción. A esto se suma el **aval oficial de la Cámara de Comercio de Pichincha**, que certifica los contenidos y otorga legitimidad a la formación recibida. Además, se ha establecido un **aporte simbólico de 10 dólares** por curso, lo que contribuye al sentido de compromiso sin suponer una barrera de acceso. Este valor contrasta de manera significativa con el costo de cursos similares en el mercado (alrededor de 200 dólares), los cuales además suelen tener menor carga horaria y calidad inferior. Esto demuestra que el modelo implementado es no solo accesible, sino altamente competitivo en términos de valor formativo.

Otro elemento esencial ha sido la creación de un **fondo semilla vinculado a la elaboración de planes de negocios**, lo que ha permitido a las participantes acceder a recursos iniciales para sus emprendimientos bajo condiciones adaptadas a su realidad. Este fondo no solo financia, sino que también promueve la planificación, el seguimiento y la rendición de cuentas, incentivando una lógica de sostenibilidad económica responsable. La existencia de una **red de exalumnas** ha contribuido notablemente a la continuidad de los procesos

formativos. Muchas de las mujeres que culminaron los cursos han asumido un rol activo como mentoras, acompañando a nuevas participantes y fortaleciendo los lazos comunitarios. Este tipo de redes no solo refuerzan el aprendizaje colectivo, sino que también generan una identidad compartida y un entorno de apoyo mutuo.

La **alianza con el sector privado** ha sido también un factor diferencial. Mientras que en muchos contextos este sector opera de manera aislada respecto a los procesos sociales, en este proyecto se han llevado a cabo acciones concretas de vinculación que han logrado involucrarlo directamente. Los actores privados no solo han participado, sino que se han sentido parte del proceso: han establecido vínculos con CEFORMAX, con las beneficiarias y con el equipo del proyecto, generando relaciones de confianza que pueden facilitar futuras oportunidades de colaboración e inserción laboral.

Un componente adicional de sostenibilidad lo constituye la existencia de **espacios institucionales seguros y estructurados**, como los colegios con los que se ha trabajado. Estas instituciones funcionan como verdaderos “epicentros de desarrollo” en sus comunidades, brindando refugio, estabilidad y continuidad en contextos marcados por la precariedad. No obstante, es importante recordar que muchas madres de familia vinculadas a estas instituciones enfrentan enormes dificultades para cubrir necesidades básicas, lo que limita su participación activa. Por ello, es fundamental que cualquier estrategia de sostenibilidad contemple también intervenciones integrales que apoyen directamente a las familias y en particular a las mujeres cuidadoras, como condición necesaria para un impacto duradero.

Otro factor crucial ha sido la **elección del socio local**, la Fundación Proyecto Salesiano Zona Norte (FPSCH-ZN), cuya trayectoria ha aportado una base institucional sólida. A diferencia de otros actores que se retiran al concluir los proyectos, FPSCH-ZN permanece en el territorio. Con más de **43 años de experiencia en formación e inserción socio productiva**, y **25 años de trabajo específico en Esmeraldas**, su presencia ha sido un ancla fundamental. Su pertenencia al **Proyecto Salesiano Ecuador**, junto a otras entidades como la Fundación Proyecto Salesiano Guayaquil y la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana, le otorga una estructura pedagógica coherente y un enfoque claro basado en la **Pedagogía Preventiva de San Juan Bosco**. Esta metodología promueve el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad, con énfasis en la inserción social y laboral, la participación y el ejercicio de derechos ciudadanos.

Por último, la **alianza estratégica entre ACTEC y Fundación del Valle** ha generado una plataforma estable de cooperación institucional. Ambas organizaciones han colaborado de forma continua a lo largo del tiempo, lo que ha permitido construir sinergias sólidas, optimizar recursos y articular capacidades. Esta complementariedad ha contribuido a diseñar e implementar un modelo de intervención más sostenible, en el que cada institución refuerza el

trabajo de la otra, garantizando así mayor continuidad, eficiencia y posibilidad de réplica a futuro.

6.5.3. Preguntas de la Matriz de Evaluación

¿Qué capacidades, procesos y estructuras se instalaron en la zona de intervención que puedan tener estabilidad a medio y largo plazo?

El proyecto dejó capacidades técnicas y organizativas consolidadas a través del CEFORMAX, que fue fortalecido en infraestructura, personal y oferta formativa. También se crearon mecanismos de gestión más sólidos, como la certificación de cursos con la Cámara de Comercio y la constitución de una red de exalumnas que funciona como espacio de apoyo y mentoría. Asimismo, se generó una red interinstitucional de apoyo a mujeres afrodescendientes, mestizas y migrantes, que articula a diversos actores de la sociedad civil e internacionales. Estos procesos, aunque aún requieren respaldo financiero y formalización jurídica, representan estructuras con potencial de permanencia y estabilidad a mediano y largo plazo.

¿Qué cambios y transformaciones ha generado el proyecto en el grupo meta?

Las principales transformaciones se observan en el ámbito personal y social: las mujeres beneficiarias reportaron un incremento significativo en su autoestima, autoconfianza, resiliencia y capacidad de liderazgo. Muchas pasaron de una actitud inicial de reserva a convertirse en referentes comunitarios, lo que consolidó un proceso de empoderamiento individual y colectivo. En el plano económico, se fortalecieron competencias técnicas y se impulsaron emprendimientos, algunos con apoyo de capital semilla. Si bien no todos los cursos se alinearon con el mercado, las participantes lograron diversificar fuentes de ingreso y, sobre todo, apropiarse de la idea de que el emprendimiento es una estrategia legítima de autonomía y resistencia frente al contexto adverso.

Juicio valorativo por criterio

- **Pertinencia: Alta.** Coherencia con necesidades del territorio y políticas (alineación robusta).
- **Eficiencia: Media-alta.** Ejecución dentro de límites y reasignaciones pertinentes; mejorar trazabilidad costo-resultado.
- **Eficacia: Media-alta.** Metas superadas en cobertura/finalización; fortalecer medición de resultados económicos.
- **Impacto: Media-alta.** Cambios cualitativos en liderazgo/tejido social; precisar indicadores de incidencia económica y pública.
- **Sostenibilidad: Alta.** Bases instaladas; formalización jurídica y plan estratégico del CEFORMAX.

7. EVALUACIÓN ECONÓMETRICA

Metodología

El análisis **logit** fue la mejor opción para este estudio porque nos permite entender y predecir la **probabilidad** de que una persona haya **emprendido un negocio** en función de ciertas características personales, como su **edad, género y etnia**. Lo importante es que esta técnica no busca predecir un número (como cuánto ganan o cuántos cursos tomaron), sino si **algo ocurrió o no**: en este caso, si la persona **emprendió o no emprendió**.

Para explicarlo en términos simples: el análisis logit **funciona como una lupa estadística** que nos permite ver cómo cambian las probabilidades de que alguien emprenda según quién sea. Por ejemplo, ¿es más probable que emprenda una mujer mayor que un hombre joven? ¿Influye la etnia? ¿La edad hace alguna diferencia?

Una razón por la que el modelo logit es adecuado es que el **resultado que queremos analizar solo tiene dos opciones posibles**: sí emprendió o no emprendió. Cuando eso pasa, los métodos estadísticos más comunes (como la regresión lineal) no funcionan bien, porque pueden dar resultados sin sentido, como probabilidades negativas o mayores al 100 %. El modelo logit, en cambio, **asegura que las probabilidades estimadas estén siempre entre 0 y 1**, como corresponde.

Además, el logit nos da una medida clara de **cómo influye cada característica**. Por ejemplo, este análisis nos permitió concluir que **las personas mayores tienen más probabilidad de haber emprendido**, lo que tiene sentido si pensamos que con más edad suele haber más experiencia, redes o incluso necesidad económica. También mostró que, en esta muestra, **las mujeres tenían más probabilidad de haber emprendido que los hombres**, lo que puede reflejar el enfoque del proyecto, las motivaciones o las necesidades que enfrentan las mujeres de esta zona.

En cambio, la **etnia no tuvo un efecto claro**: los resultados muestran que ser afrodescendiente o tener otra etnia distinta a mestizo no cambia de forma significativa la probabilidad de emprender, al menos dentro de esta muestra concreta.

En resumen, se eligió el análisis logit porque:

- El resultado que nos interesa (emprendió o no) es binario.
- El modelo calcula bien las **probabilidades**, sin salirse de los límites reales.
- Permite entender qué factores influyen más y cuáles no.
- Nos ayuda a **informar decisiones de política pública** basadas en evidencia: por ejemplo, diseñar apoyos específicos para mujeres mayores o ajustar los contenidos de formación según los perfiles de edad.

Por todo esto, el logit fue la herramienta más adecuada para responder de manera rigurosa a la pregunta que nos planteábamos: **¿qué características hacen más probable que una persona haya emprendido un negocio en este contexto?**

Resultados

El análisis logit estima la probabilidad de que una persona haya emprendido un negocio en función de su edad, etnia y género. El intercepto negativo y significativo indica que, en ausencia de otras características diferenciadoras (es decir, para mujeres mestizas de edad cero, en términos teóricos), la probabilidad base de haber emprendido es baja. Este punto de partida permite interpretar cómo se modifica esta probabilidad con las distintas características personales.

La variable continua edad muestra un coeficiente positivo y significativo. Esto sugiere que **a medida que aumenta la edad, también lo hace la probabilidad de haber emprendido un negocio**. El efecto marginal estimado (AME) indica que, por cada año adicional, la probabilidad de emprender aumenta en 0,42 puntos porcentuales. Si bien el impacto puede parecer modesto, es consistente con la idea de que con más edad hay mayor experiencia, motivación o necesidad económica para emprender.

En cuanto a la etnia, **se observa que ninguna de las categorías alternativas ("NEGRO" y "OTRA") difiere significativamente de la categoría base ("MESTIZO")**. Aunque el coeficiente de "NEGRO" es positivo, su p-valor indica que no es estadísticamente distinto de cero. Esto sugiere que, en esta muestra, la etnia no tiene un impacto relevante en la probabilidad de emprender cuando se controla por edad y género.

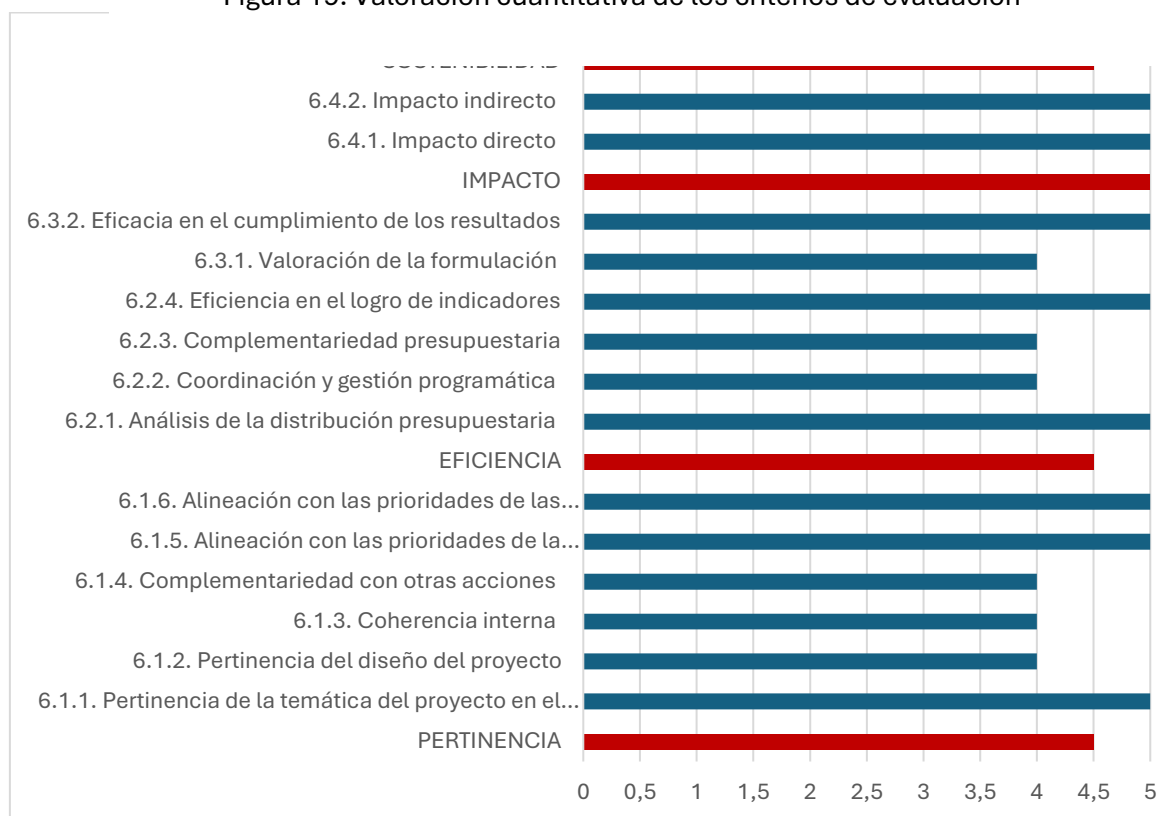
Por el contrario, el género sí tiene un papel relevante. **Ser hombre se asocia negativamente con la probabilidad de haber emprendido**: el coeficiente de "MASCULINO" es estadísticamente significativo y negativo. El efecto marginal muestra que los hombres tienen 12,6 puntos porcentuales menos de probabilidad de emprender que las mujeres, lo que podría estar relacionado con el enfoque de los cursos o con diferencias de motivación o necesidad económica entre géneros. La categoría "OTRO / LESBIANA" tiene un coeficiente muy extremo pero sin significancia, probablemente debido a muy pocos casos.

En conjunto, el modelo sugiere que **edad y género son determinantes significativos del emprendimiento en esta muestra**. Las mujeres mayores muestran mayor probabilidad de haber emprendido, mientras que el efecto de la etnia no parece relevante. Estos resultados pueden orientar futuras políticas públicas enfocadas en apoyar el emprendimiento femenino o en adaptar los programas a las distintas edades para incrementar su efectividad.

8. CONCLUSIONES

A continuación, se presenta una evaluación cuantitativa de los distintos criterios de evaluación, con el fin de ofrecer una visión estructurada y comparativa del desempeño del proyecto en aspectos clave como la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, enfoque de género, y enfoque ambiental. Esta valoración numérica complementa el análisis cualitativo realizado previamente y permite identificar de manera más precisa los niveles de logro alcanzados en cada dimensión evaluada.

Figura 19. Valoración cuantitativa de los criterios de evaluación



PERTINENCIA

La pertinencia de la intervención es **innegable**, especialmente ante el **contexto de violencia** extrema que ya se vivía antes de su inicio, y que posteriormente se ha intensificado de forma aún más alarmante. La intervención respondió de manera adecuada a las **prioridades urgentes de la población**. Un aspecto especialmente destacable ha sido la **elección del socio local**, que resultó ser sumamente acertada. Su conocimiento del contexto, legitimidad

ante las comunidades y capacidad operativa fueron claves para la implementación efectiva y sensible de las acciones.

Los **enfoques de género, derechos humanos y sostenibilidad ambiental** estuvieron **integrados de forma transversal en toda la intervención**, promoviendo la participación activa de las mujeres, la inclusión social y el respeto a los derechos fundamentales, así como la incorporación de criterios ambientales. Asimismo, la intervención mantuvo una clara **alineación con las políticas nacionales de desarrollo** y los **marcos internacionales de cooperación**, respondiendo a prioridades clave como la igualdad, el desarrollo inclusivo y la erradicación de la violencia. Desde el inicio se **tomaron en cuenta factores contextuales** como la violencia, la alta movilidad y la institucionalidad frágil, lo cual permitió ajustar las estrategias a las realidades locales, actuando con sensibilidad, pertinencia y eficacia.

Finalmente, si bien la intervención ha demostrado ser sólida y adecuada, se identifican oportunidades de mejora en la formulación y el diseño del proyecto. Un **mayor énfasis en mecanismos de seguimiento más sistemáticos** podría facilitar un conocimiento más profundo de lo que está ocurriendo en el terreno, fortaleciendo así la capacidad de análisis y adaptación. Esto permitiría avanzar hacia un proceso de mejora continua, clave para sostener e incrementar el impacto en contextos tan complejos como el actual.

EFICIENCIA

Los productos y resultados previstos para cada uno de los cuatro resultados del proyecto fueron **efectivamente alcanzados, cumpliendo con los objetivos establecidos** dentro de los plazos acordados. Esto evidencia una **gestión eficiente y una capacidad de implementación** que supo responder adecuadamente a los desafíos planteados desde el inicio. Entre los factores que facilitaron el logro de los objetivos se destacan el **compromiso del equipo humano y su notable capacidad de adaptación** ante condiciones cambiantes. Sin embargo, la principal dificultad a lo largo del proyecto fue la **inseguridad en el territorio**, que condicionó tanto la ejecución de actividades como la posibilidad de realizar ciertos seguimientos en campo con mayor profundidad y frecuencia. Este entorno adverso exigió esfuerzos constantes de ajuste operativo y de gestión del riesgo.

En este sentido, se identifican **áreas de mejora**. Las actividades se ejecutaron conforme a la lógica de intervención y, ante la inseguridad del contexto, el equipo aplicó **medidas operativas de mitigación** (ajuste de horarios, reprogramaciones en sábado y protocolos de movilidad) **para reducir riesgos y favorecer la participación**. Al tratarse de una problemática estructural fuera del alcance del proyecto, estos aprendizajes se incorporarán a la propuesta

de una segunda fase, que prevé acciones complementarias de carácter formativo y preventivo —prevención de violencia de género, reducción de desigualdades en el ámbito familiar y comunitario y fortalecimiento de factores de protección—, en lugar de intervenciones de seguridad propiamente dichas. El equipo estuvo dimensionado según la lógica de intervención prevista. A partir de la experiencia, se identifica como mejora el **refuerzo de funciones especializadas** (seguimiento, evaluación y gestión de riesgos). Las solicitudes de ajuste se gestionaron dentro de los procedimientos y tiempos de la cooperación, que ofrecen flexibilidad limitada. De cara a futuras iteraciones, se propone prever mayor dotación técnica y ventanas de ajuste programadas.

IMPACTO

El nivel de satisfacción entre los destinatarios del proyecto fue muy alto, especialmente entre las mujeres, quienes valoraron significativamente tanto la formación técnica recibida como el acompañamiento psicosocial brindado. Destacaron la calidad humana del equipo formador y la seguridad del espacio, que no solo ofreció herramientas para el desarrollo profesional, sino también fortaleció su autoestima, resiliencia y motivación personal. Aunque los hombres no fueron el foco principal, su participación en algunas actividades fue bien recibida y ayudó a disminuir resistencias. Esto favoreció procesos de reflexión sobre los roles de género, facilitando la participación activa de las mujeres en sus comunidades y fortaleciendo la cohesión social.

El proyecto logró **impactos altamente positivos**, superando sus metas al formar a más de 600 personas y promover emprendimientos sostenibles. Entre los efectos más relevantes se encuentran el fortalecimiento del liderazgo femenino —con el 31 % de las egresadas convirtiéndose en referentes comunitarias—, el aumento de la autoestima y la resiliencia, así como la creación de espacios de apoyo mutuo en contextos marcados por la violencia. Se evidenciaron también efectos no previstos, como el **papel motivador del capital semilla** o la función de los espacios de formación como **redes emocionales de contención**.

El proyecto **logró establecer alianzas estructurales** con organizaciones de la sociedad civil, ONG internacionales y la Mesa Interinstitucional de Género, lo que permitió certificar formaciones junto a la Cámara de Comercio y ampliar las oportunidades para las participantes. Estas sinergias fueron clave para fortalecer el impacto y la sostenibilidad de los resultados. Sin embargo, la cooperación con instituciones públicas locales fue limitada, debido a la inestabilidad institucional, los constantes cambios de personal, la escasa voluntad de coordinación y el contexto de inseguridad, factores que **dificultaron la construcción de alianzas duraderas con el sector estatal**.

Entre los espacios de mejora identificados, se destacan tres áreas clave que podrían fortalecer la sostenibilidad y el impacto del proyecto a largo plazo. En primer lugar, es fundamental **formalizar los procesos de seguimiento**, estableciendo mecanismos claros y

sistemáticos que permitan evaluar de forma continua los avances, resultados y desafíos. En segundo lugar, se recomienda **asegurar jurídicamente los espacios físicos creados**, de modo que las iniciativas desarrolladas cuenten con una base legal sólida que proteja su permanencia y uso comunitario. Finalmente, es prioritario **consolidar planes financieros sostenibles**, que garanticen la autonomía de los proyectos y reduzcan su dependencia de apoyos externos, permitiendo así que las beneficiarias continúen sus actividades de manera independiente y estable en el tiempo.

SOSTENIBILIDAD

En términos de sostenibilidad, el proyecto logró instalar **capacidades, procesos y estructuras** con potencial de permanencia en la zona de intervención. A través del fortalecimiento del CEFORMAX —tanto en infraestructura como en personal y oferta formativa— se consolidaron bases técnicas y organizativas sólidas. También se avanzó en mecanismos de gestión, como la **certificación de cursos con la Cámara de Comercio** y la creación de una **red de exalumnas** que actúa como espacio de apoyo y mentoría entre pares. Además, se estableció una **red interinstitucional de apoyo a mujeres afrodescendientes, mestizas y migrantes**, integrando a diversos actores de la sociedad civil e internacionales. No obstante, para asegurar la estabilidad de estos logros a mediano y largo plazo, será necesario **formalizar jurídicamente** algunas estructuras, asegurar su sostenibilidad financiera y fortalecer los procesos de seguimiento y acompañamiento institucional.

El proyecto también generó **cambios significativos en el grupo meta**, especialmente en el ámbito personal y social. Las mujeres participantes experimentaron un **aumento notable en autoestima, confianza y liderazgo**, pasando muchas de ellas de una posición de invisibilidad a convertirse en referentes comunitarios activas. Este proceso de empoderamiento individual y colectivo ha sido uno de los resultados más transformadores. En el plano económico, si bien no todos los cursos coincidieron con la demanda del mercado, las beneficiarias desarrollaron **competencias técnicas clave**, emprendieron nuevos negocios y **diversificaron sus fuentes de ingreso**. Más allá de los resultados económicos inmediatos, las participantes se apropiaron del **emprendimiento como una herramienta de autonomía** y como una forma de resistencia frente a contextos marcados por la violencia y la exclusión.

8. LECCIONES APRENDIDAS/BUENAS PRÁCTICAS

1. Contexto de ejecución

El proyecto se implementó en un territorio cuyo contexto socioeconómico y político se deterioró de manera significativa durante el período de ejecución. Desde su inicio, la provincia de Esmeraldas se ha consolidado como uno de los principales centros de exportación de cocaína a nivel mundial, lo que ha favorecido la expansión y consolidación de redes del crimen organizado y la consecuente debilitación de las instituciones públicas. Esta situación ha derivado en el progresivo retiro de la cooperación internacional, lo que ha reducido las posibilidades de establecer sinergias sostenibles. En este escenario adverso, el trabajo desarrollado adquiere un valor especial, en tanto demuestra capacidad de resistencia y pertinencia frente a condiciones estructuralmente limitantes.

2. Cumplimiento de metas y resultados

El proyecto superó ampliamente las metas establecidas, alcanzando un nivel de ejecución del 125%. Todas las actividades planificadas se llevaron a cabo y los indicadores previstos fueron cumplidos en su totalidad. Además, la intervención se mantuvo alineada con las políticas nacionales y con los marcos internacionales de cooperación, anticipándose incluso a varias de las estrategias posteriormente priorizadas a nivel normativo tanto nacional como internacional.

La estrategia de intervención se confirma como un mecanismo eficaz para promover la autonomía económica y el ejercicio de derechos, al articular de manera integral sus cuatro resultados. Esta lógica de intervención ha generado un círculo virtuoso en el que la capacitación individual se transforma en un motor de cambio comunitario, trascendiendo los logros documentados en los informes oficiales. El impacto más profundo, aunque menos cuantificable, radica en la transformación subjetiva de las participantes, expresada en el fortalecimiento de su autoestima, resiliencia y autoconfianza.

3. Aportes institucionales y gestión financiera

El socio local —la Iglesia Salesiana— jugó un rol fundamental gracias a su legitimidad social, capacidad organizativa, red institucional y compromiso ético. Estas características la posicionan como uno de los pocos actores con la capacidad real de llevar adelante una intervención efectiva, sensible al contexto y con impacto sostenible.

En el plano financiero, todas las partidas ejecutadas se mantuvieron dentro de los límites establecidos por la convocatoria. Se observa, además, un balance razonable entre los recursos aportados por la AECID y las contribuciones —financieras y valorizadas— de las socias y de las instituciones públicas involucradas.

4. Prioridades de la intervención

El proyecto se diseñó con un enfoque prioritario en mujeres, incorporando también a los hombres en el análisis y en la intervención. Esta estrategia permitió generar uno de los pocos espacios sociales todavía viables en el territorio, reforzando el liderazgo femenino y el empoderamiento comunitario. A través de los espacios formativos, se promovió el crecimiento personal, el desarrollo de habilidades blandas, la resiliencia y la autoconfianza.

En un contexto donde emprender puede ser entendido como un acto de resistencia e incluso de riesgo personal, la iniciativa contribuyó al fortalecimiento del tejido productivo local, impulsando nuevas formas de generación de ingresos y cimentando bases para futuros proyectos. La inversión en infraestructura se percibió, además, como una muestra tangible de compromiso con el desarrollo sostenible, la cohesión social y la defensa de los derechos fundamentales de la comunidad.

5. Limitaciones y áreas de mejora

Pese a los logros obtenidos, se identificaron limitaciones importantes. En primer lugar, la ausencia de sistemas de monitoreo robustos redujo la capacidad de medir de manera sistemática el impacto económico de los emprendimientos y de la Red de Mujeres. Asimismo, se constataron vulnerabilidades estructurales vinculadas a la falta de acuerdos formales para el uso de la infraestructura de CEFORMAX y de la red, así como a la ausencia de un plan financiero sólido.

Se identificó también cierta confusión entre actividades y resultados, lo cual dificultó el registro formal de algunos logros que, aunque significativos, quedaron fuera de los indicadores previstos. Estos efectos fueron recogidos parcialmente en este documento, pero deberían integrarse en sistemas de seguimiento más estructurados. Por último, la estrategia del proyecto no incorporó de manera suficiente protocolos específicos para enfrentar la creciente violencia extrema. Ello habría permitido reformular parcialmente la intervención para reflejar la centralidad de este fenómeno en la vida cotidiana de la región, o bien desarrollar proyectos piloto, iniciativas paralelas o mecanismos de seguimiento orientados a mitigar los riesgos asociados.

9. RECOMENDACIONES

De cara a futuros proyectos, se sugieren las siguientes líneas de acción:

1. Fortalecer la base institucional: legalizar CEFORMAX y consolidar su plan financiero.
2. Fortalecer la Red de Mujeres, asegurando su sostenibilidad organizativa y económica.
3. Implementar sistemas de monitoreo robustos que permitan medir el impacto económico y social de manera sistemática.
4. Establecer estructuras claras de gobernanza en el marco de la cooperación, que favorezcan la adaptación inmediata a cambios contextuales.
5. Fomentar emprendimientos gestionados por mujeres entre 35 y 45 años, ajustados a la dinámica del mercado local.
6. Formalizar los procesos de seguimiento
7. Asegurar jurídicamente los espacios físicos creados, y
8. Consolidar planes financieros que garanticen la autonomía a largo plazo.
9. Incorporar de manera transversal la perspectiva de violencias múltiples en la comunidad.
10. Definir protocolos claros frente a contextos de violencia extrema, con el fin de garantizar seguridad, continuidad y resiliencia en las intervenciones.
11. Generar conocimiento científico a partir de la experiencia, de manera que las decisiones futuras se fundamenten en evidencia rigurosa.

Como **conclusión final**, el proyecto demuestra que su **modelo de intervención es altamente pertinente y efectivo, logrando no solo cumplir, sino superar metas cuantitativas y generar un impacto cualitativo profundo. La estrategia de entrelazar la formación técnica con el desarrollo de habilidades blandas, el apoyo al emprendimiento y la creación de redes de incidencia se confirma como una vía exitosa para la autonomía económica y el ejercicio de derechos. La articulación de los cuatro resultados crea un círculo virtuoso donde la capacitación individual se convierte en un motor de cambio comunitario, validando la integralidad del diseño del proyecto.**

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO ECONOMETRICO

¿Por qué escoger un modelo LOGIT?

Un modelo logit es una herramienta estadística que se usa para predecir la probabilidad de que algo ocurra o no. Es especialmente útil cuando el resultado que queremos estudiar tiene solo dos posibles respuestas, como "sí" o "no", "lo hace" o "no lo hace". Por ejemplo, podríamos usar un modelo logit para predecir si una persona votará, si una empresa adoptará una nueva tecnología o si un estudiante terminará sus estudios. A diferencia de otros modelos que predicen números exactos, el logit nos dice qué tan probable es que ocurra un evento, basándose en ciertas características. Por ejemplo, puede decirnos que una persona con cierto nivel de educación y acceso a internet tiene un 75% de probabilidad de participar en política. Esto lo hace especialmente útil en estudios sociales y económicos donde muchos de los resultados importantes son decisiones binarias.

El modelo logit es también una buena opción porque no requiere que la relación entre las variables sea perfectamente lineal, como sí ocurre en modelos más simples. Además, funciona muy bien con variables cualitativas o categóricas, como el género, el nivel educativo o el uso de tecnología. Nos permite, por tanto, estimar cómo cambia la probabilidad de que algo ocurra cuando se modifica una variable, manteniendo las demás constantes.

En resumen, un modelo logit es una forma clara y poderosa de analizar cómo diferentes factores influyen en la probabilidad de que ocurra un resultado específico, y por eso es muy usado para evaluar el impacto de políticas públicas o intervenciones sociales.

Aplicación del modelo logit a nuestro Proyecto

El análisis logit estima la probabilidad de que una persona haya emprendido un negocio en función de su edad, etnia y género. El intercepto negativo y significativo indica que, en ausencia de otras características diferenciadoras (es decir, para mujeres mestizas de edad cero, en términos teóricos), la probabilidad base de haber emprendido es baja. Este punto de partida permite interpretar cómo se modifica esta probabilidad con las distintas características personales.

Variable	Estimación	Error estándar	z value	p value
(Intercept)	-0,5697	0,253965	-2,243	0,0249
edad	0,017195	0,007056	2,437	0,0148
etnia_culturaNEGRO	0,202235	0,200576	1,008	0,3133
etnia_culturaOTRA	-0,11396	0,300149	-0,38	0,7042

generoMASCULINO	-0,5236	0,259963	-2,014	0,044
generoOTRO /				
LESBIANA	-13,8692	535,4112	-0,026	0,9793

Variable	AME (efecto marginal)	SE	z	p	CI inferior	CI superior
edad	0,0042	0,0017	2,4961	0,0126	0,0009	0,0074
etnia_culturaNEGRO	0,0491	0,0487	1,0092	0,3129	-0,0463	0,1445
etnia_culturaOTRA	-0,0275	0,0721	-0,3813	0,703	-0,1688	0,1138
generoMASCULINO	-0,1263	0,0609	-2,0722	0,0382	-0,2457	-0,0068
generoOTRO /						
LESBIANA	-0,5021	0,0244	-20,5599	0	-0,55	-0,4543

La variable continua edad muestra un coeficiente positivo y significativo. Esto sugiere que a medida que aumenta la edad, también lo hace la probabilidad de haber emprendido un negocio. El efecto marginal estimado (AME) indica que, por cada año adicional, la probabilidad de emprender aumenta en 0,42 puntos porcentuales. Si bien el impacto puede parecer modesto, es consistente con la idea de que con más edad hay mayor experiencia, motivación o necesidad económica para emprender.

En cuanto a la etnia, se observa que ninguna de las categorías alternativas ("NEGRO" y "OTRA") difiere significativamente de la categoría base ("MESTIZO"). Aunque el coeficiente de "NEGRO" es positivo, su p-valor indica que no es estadísticamente distinto de cero. Esto sugiere que, en esta muestra, la etnia no tiene un impacto relevante en la probabilidad de emprender cuando se controla por edad y género.

Por el contrario, el género sí tiene un papel relevante. Ser hombre se asocia negativamente con la probabilidad de haber emprendido: el coeficiente de "MASCULINO" es estadísticamente significativo y negativo. El efecto marginal muestra que los hombres tienen 12,6 puntos porcentuales menos de probabilidad de emprender que las mujeres, lo que podría estar relacionado con el enfoque de los cursos o con diferencias de motivación o necesidad económica entre géneros. La categoría "OTRO / LESBIANA" tiene un coeficiente muy extremo pero sin significancia, probablemente debido a muy pocos casos.

En conjunto, el modelo sugiere que edad y género son determinantes significativos del emprendimiento en esta muestra. Las mujeres mayores muestran mayor probabilidad de haber emprendido, mientras que el efecto de la etnia no parece relevante. Estos resultados pueden orientar futuras políticas públicas enfocadas en apoyar el emprendimiento femenino o en adaptar los programas a las distintas edades para incrementar su efectividad.

ANEXO 2. PLAN DE TRABAJO

El Plan de Trabajo se desarrolló siguiendo los siguientes ejes:

- Revisión de la literatura científica relacionada con procesos de desarrollo similares al aquí evaluado.
- Análisis de la documentación del proyecto referida en el apartado metodológico al que se hace referencia en la presente propuesta (informes intermedios, finales, mails de seguimiento, etc.)
- Entrevistas a una muestra representativa de los distintos actores participantes del proyecto online. Entrevistas en el territorio a una muestra representativa de los distintos actores participantes del proyecto de manera presencial. Grupos focales. Visita para el reconocimiento y validación de las mejoras implementadas por el proyecto.

La relación de los informantes clave del proyecto entrevistados, o que participaron en Grupos Focales, es la siguiente:

Financiadores/Ejecutores de la propuesta (6)

- OTC Ecuador
- Fundación del Valle: Solicitante principal
- FPSCHZN: Socio local
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas: Ejecutor menor (parte del proyecto)

Beneficiarias directas (45): Mujeres participantes atendidas por el CEFORMAX

Beneficiarios indirectos (13): Familiares de las mujeres participantes atendidas por CEFORMAX

Actores del territorio pertenecientes a la sociedad civil organizada (2): Mesa Interinstitucional de Género del Cantón Esmeraldas

- Procesamiento y análisis de información para elaboración del primer borrador del Informe de Evaluación (borrador).
- Recepción de comentarios al primer borrador.
- Elaboración del segundo borrador.
- Presentación del informe definitivo de evaluación.

El cronograma detallado es el siguiente:

	Semana					
	1	2	3	4	5	6
Planificación Plan de Trabajo						
Obtención documentación del proyecto	x					
Planificación de las entrevistas on line y presenciales	x					
Organización visitas de campo	x					
Desarrollo Plan de Trabajo						
(a) Revisión de la literatura científica		x				
(b) Análisis de la documentación del proyecto		x	x			
(c) Entrevistas on line		x	x			
(d) Visita de campo a territorio (+) entrevistas presenciales (+) grupos focales			x	x		
Elaboración Informe Evaluación						
Elaboración Informe Evaluación (borrador)				x		
Presentación Informe Evaluación (borrador)				x		
Elaboración Informe Evaluación Final					x	x

ANEXO 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN

	Pregunta de evaluación	Indicadores propuestos	Fuentes de verificación	Herramientas metodológicas
Pertinencia	¿El diseño de la intervención fue pertinente al contexto y las prioridades locales?	Nivel de alineación entre el diseño del proyecto y las prioridades locales/territoriales	Documentos del proyecto, entrevistas a actores clave, planes de desarrollo	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas
	¿La intervención integra adecuadamente los enfoques de género, derechos humanos y sostenibilidad ambiental?	Presencia de estrategias transversales en diseño, implementación y seguimiento	Documentos de planificación, informes técnicos, entrevistas a ejecutores y beneficiarias	Análisis documental, grupos focales, entrevistas
	¿En qué medida la intervención está alineada con las políticas de desarrollo nacional y de cooperación internacional?	Existencia de referencias explícitas a políticas nacionales e internacionales	Formulación del proyecto, análisis documental, entrevistas a instituciones aliadas	Revisión documental comparativa, entrevistas institucionales
	¿En qué medida se han tenido en cuenta factores contextuales (p.ej. violencia, movilidad, institucionalidad)?	Inclusión de análisis de riesgos, diagnósticos sociales y contextuales	Análisis de contexto, actas de diagnóstico, entrevistas institucionales	Análisis de contexto, entrevistas clave, revisión de riesgos
Eficiencia	¿Se implementó la intervención de manera oportuna y con una asignación eficiente de recursos?	Cumplimiento de cronograma e hitos de ejecución técnica y presupuestaria	Informes técnicos, cronogramas, revisión presupuestaria	Análisis documental, revisión presupuestaria, cronogramas
	¿Qué relación hubo entre costos, insumos y resultados alcanzados en cada componente del proyecto?	Ratio coste/beneficio por componente implementado	Presupuesto, registros contables, revisión documental	Evaluación financiera, análisis coste/eficiencia
Eficacia	¿Se lograron los productos y resultados previstos para cada uno de los cuatro resultados del proyecto?	Porcentaje de cumplimiento de indicadores previstos en la matriz de marco lógico	Registros CEFORMAX, informes de seguimiento, fichas de indicadores	Revisión de marco lógico, encuestas, entrevistas
	¿Qué factores facilitaron o dificultaron el logro de los objetivos y la gestión técnica del proyecto?	Número de factores clave identificados en los procesos de implementación	Entrevistas a equipo técnico, beneficiarias, revisión de planificación	Entrevistas, grupos focales, análisis de gestión

Impacto	¿Qué efectos ha generado la intervención en la vida de las beneficiarias y sus entornos?	Testimonios, cambios en ingresos, acceso al empleo o emprendimiento de las beneficiarias	Testimonios, encuestas, casos de estudio, informes de resultados	Encuestas, entrevistas, casos de estudio
	¿Qué cambios han ocurrido en el empoderamiento de las mujeres, en términos de autonomía económica o participación?	Niveles de participación y toma de decisiones de las mujeres antes y después del proyecto	Encuestas, grupos focales, entrevistas semiestructuradas	Grupos focales, entrevistas a mujeres líderes
	¿Hubo impactos no previstos (positivos o negativos) derivados de la implementación del proyecto?	Cantidad y tipo de efectos imprevistos detectados durante la evaluación	Observación directa, testimonios, revisión de informes	Observación directa, entrevistas, análisis cualitativo
Sostenibilidad	¿Se han generado capacidades institucionales y comunitarias para sostener los logros del proyecto?	Cantidad de estructuras, acuerdos o procesos sostenibles implementados	Entrevistas a instituciones, revisión de actas, convenios firmados	Entrevistas, análisis de políticas institucionales
	¿Qué condiciones existen para asegurar la continuidad de los servicios del CEFORMAX y de la Red de Mujeres?	Planes estratégicos, compromisos institucionales y recursos movilizados para continuidad	Planes estratégicos del CEFORMAX, convenios con la Red de Mujeres	Revisión documental, entrevistas con autoridades y CEFORMAX

ANEXO 4. RELACIÓN DE ENTREVISTAS MANTENIDAS

Equipo técnico/directivo

Elena Gutiérrez (OCE Ecuador AECID)

Miguel Albarrán (Fundación del Valle (FDV)

Josselyne Cobeña (Fundación Proyecto Salesiano Chicos de la Calle Zona Norte)

Gloria Holguín (Fundación Proyecto Salesiano Chicos de la Calle Zona Norte)

Victoria Castro (Fundación Proyecto Salesiano Chicos de la Calle Zona Norte)

Participantes grupo focal

N	NOMBRES Y APELLIDO	ÁREA
1	GLORIA NATHALI CASAGUALPA GARCIA	BELLEZA
2	ACOSTA PINARGOTE DAYANNA	GASTRONOMÍA
3	ANDIT YADIRA ARCE ALCIVAR	BELLEZA
4	ANGELA VIRGINIA COBEÑA LOOR	PASTELERÍA
5	CARLOS LUIS VILLA OVIEDO	GASTRONOMÍA
6	DEISY JANINE AGUIRRE MENDOZA	BELLEZA
7	EDGAR ENRIQUE ROMERO HURTADO	PASTELERÍA
8	FERNANDEZ TENELANDA LIGIA PIEDAD	COSTURA
9	JESSICA MARISOL MUÑOZ BONE	PASTELERÍA
10	LÓPEZ SUÁREZ LILIAN SUSANA	GASTRONOMÍA
11	MARY CRUZ ROSALES QUINTERO	PASTELERÍA
12	MERCEDES DEL ROCIO PERALTA MALDONADO	PASTELERÍA
13	MONTAÑO TREJO MAYRE MARIANA	GASTRONOMÍA
14	SAMANIEGO CHICHANDE ROSITA ELVIRA	PASTELERÍA
15	VILLALVA RAMO ZHARICK ESTELA	GASTRONOMÍA
16	VITTORIA ILEANA MERA MEDINA	BELLEZA
17	ZAMBRANO BÁEZ EULALIA SUSANA	PASTELERÍA

Empresas visitadas

NOMBRES Y APELLI	AREA	EMPRENDIMIENTO	LOGO	REDES SOCIALES DEL EMPRENDIMIENTO	Hora de Visita	dirección
FERNANDEZ TENELANDA LIGIA PIEDAD	COSTURA	INDIVIDUAL		Facebook: https://www.facebook.com/profile.php?id=61568164144248 Tiktok: https://www.tiktok.com/@jashe_confecciones?_t=ZM-8xYmmUo86S5&_r=1 Instagram: https://www.instagram.com/ligiafernandeztenelanda?igsh=TAAuZ132OVM3d	9h00	LAS ACACIAS
ANGELA VIRGINIA COBEÑA LOOR	PASTELERÍA	INDIVIDUAL		Instagram: https://www.instagram.com/cacao_tentacion2025?utm_source=qr&igsh=c3R0aGxxa2hkZWc3 Tik Tok: https://www.tiktok.com/@cacao_tentacion86?_t=ZM-8xZV38Kauus&_r=1 Facebook : https://www.facebook.com/share/19u9ahCKMC/	10h00	VUELTA LARGA
DEISY JANINE AGUIRRE MENDOZA	BELLEZA	INDIVIDUAL		Facebook: https://www.facebook.com/share/1Gv6wkHkeY/ Tiktok: https://vm.tiktok.com/ZMSQRVStK/	11h30	HOSPITAL DEL SUR
ACOSTA PINARGOTE DAYANNA	ASTRONOMÍA	GRUPAL		Instagram: https://www.instagram.com/loschefssitosesm0/	16h00	24 DE MAYO
MONTAÑO TREJO MAYRE				Facebook: https://www.facebook.com/profile.php?id=61569646191023&locale=es_LA		
MARIANA VILLALVA						
RAMO ZHARICK ESTELA						
CARLOS LUIS VILLA OVIEDO						

ANEXO 5. DINÁMICA DE GRUPO FOCAL: MI CAMINO DE TRANSFORMACIÓN CON CEFORMAX

Objetivo General: Evaluar la eficacia del proyecto, específicamente el cumplimiento y la utilidad de los Resultados 1 (adquisición de competencias) y 2 (inicio de emprendimientos), desde la experiencia vivida por 20 exalumnas de las promociones 2023-2024.

Duración Total: 1 hora y 30 minutos.

Participantes: 20 mujeres ex estudiantes del Centro de Formación María Auxiliadora (CEFORMAX).

Materiales Necesarios:

- Gafetes para los nombres.
- Tarjetas de cartulina (A6 o A5) y marcadores de colores.
- Papelógrafos o pizarra.
- Imágenes impresas que simbolicen: habilidades técnicas (tijeras, ollas, etc.), habilidades blandas (personas dialogando, un cerebro con ideas), y emprendimiento (un pequeño puesto de venta, un logo, billetes).
- Cinta adhesiva de colores para marcar espacios en el suelo.
- Música instrumental suave.
- Un espacio amplio que permita el movimiento y el trabajo en círculo.

Estructura de la Sesión

1. Bienvenida y Conexión (15 minutos)

- **Recepción y Bienvenida (5 min):**

- El facilitador recibe a las participantes de manera cálida, les entrega un gafete para su nombre y las invita a sentarse en un círculo.
- Se explica el propósito de la reunión de forma clara y sencilla:
“Estamos aquí para conversar sobre su experiencia en CEFORMAX. Queremos escuchar sus historias, saber qué aprendieron y cómo eso ha impactado sus vidas. Su voz es muy importante para nosotras y para ayudar a que el proyecto siga mejorando para otras mujeres”.

- **Ronda de Presentación Lúdica: "La Herramienta que me Define" (10 min):**

- Cada participante recibe una tarjeta en blanco y un marcador.
- Se les da la siguiente instrucción: “Piensen en todo lo que aprendieron en CEFORMAX, tanto en los talleres técnicos como en las charlas de desarrollo personal. Ahora, dibujen o escriban en su tarjeta una

herramienta (real o imaginaria) **que represente la habilidad más valiosa que adquirieron**".

- Por turnos, cada una muestra su tarjeta, dice su nombre y explica qué herramienta dibujó y por qué esa habilidad ha sido fundamental para ella.

Esta dinámica enfoca la conversación desde el inicio en las competencias del **Resultado 1**.

2. Dinámicas Corporales y de Reflexión (35 minutos)

El objetivo es que las participantes exploren los resultados del proyecto a través del movimiento y la creatividad, facilitando una reflexión más profunda y menos formal.

● **Dinámica 1: "El Río del Aprendizaje" (20 min):**

- **Propósito:** Visualizar el progreso personal en las competencias del Resultado 1.
- **Preparación:** Con cinta adhesiva, se marcan dos líneas paralelas en el suelo, creando un "río". Una orilla se denomina "Mi Punto de Partida" y la otra "Mi Destino Logrado".
- **Desarrollo:**
 1. Se pide a todas que se paren en la orilla "Mi Punto de Partida".
 2. El facilitador mencionará diferentes competencias clave del proyecto, mostrando las imágenes correspondientes:
 - "Competencias Técnicas y Ocupacionales".
 - Belleza.
 - Corte y confección.
 - Manualidades.
 - Salud.
 - Panadería y pastelería.
 - Gastronomía.
 - "Competencias para el Emprendimiento".
 - Elaboración de planes de negocio.
 - Educación financiera.
 - Marketing y análisis de mercado.
 - Habilidades para la comercialización de sus productos y servicios.
 - "Competencias Humanas y Transversales".

- **Ciudadanía y Derechos Humanos (DDHH):** Conocimiento para poder reclamar sus derechos.
 - **Equidad de Género:** Incluyendo el conocimiento sobre rutas de atención y denuncia frente a la violencia de género.
 - **Sostenibilidad Ambiental:** Fomentando prácticas y conocimientos responsables con el medio ambiente.
 - **Liderazgo y empoderamiento:** Para posicionarlas como agentes de cambio y referentes positivos en sus comunidades.
 - **Capacidades de participación:** Para que pudieran incidir en espacios de decisión social, económica y política.
3. Después de cada frase, las participantes deben cruzar el "río" y posicionarse en un lugar que represente cuánto sienten que avanzaron. Si el avance fue total, llegarán a la orilla "Mi Destino Logrado"; si fue parcial, se quedarán en algún punto intermedio del río.
 4. El facilitador observa la distribución y pregunta: "¿Qué notan? ¿En qué áreas sentimos que avanzamos más como grupo? **¿Qué nos ayudó a cruzar el río?**".

● **Dinámica 2: "Fotografía de mi Emprendimiento" (15 min):**

- **Propósito:** Explorar los hitos y desafíos de los emprendimientos del Resultado 2.
- **Desarrollo:**
 1. Se forman 4 grupos pequeños.
 2. Se le asigna a cada grupo un momento clave para representar como una "fotografía viviente" (una estatua grupal):
 - **Grupo 1:** El día que decidimos empezar el negocio.
 - **Grupo 2:** La primera venta o el primer cliente satisfecho.
 - **Grupo 3:** Un obstáculo o desafío que superamos.
 - **Grupo 4:** Nuestro sueño: cómo se ve nuestro emprendimiento en 1 año.
 3. Cada grupo presenta su "fotografía". Después de cada presentación, el facilitador pregunta: "**¿Qué formación de**

CEFORMAX (planes de negocio, capital semilla, acompañamiento) fue crucial en ese momento que nos muestran?".

3. Reflexión Conjunta y Cierre (40 minutos)

● **Discusión Guiada: "Tejiendo Nuestras Historias" (25 min):**

- Las participantes regresan al círculo. El facilitador retoma los papelógrafos donde se han simplificado los Resultados 1 y 2.
- Se profundiza en los hallazgos de las dinámicas anteriores con preguntas abiertas:
 - **Eficacia del R1:** "En el 'Río del Aprendizaje', vimos que muchas avanzaron en [mencionar habilidad]. **¿Qué hizo que esos cursos fueran efectivos?** ¿Fueron las profesoras, los materiales, la forma de enseñar?". **¿Hubo algún curso o taller que sintieron que no fue tan útil o que podría mejorar?** ¿Por qué?".
 - **Eficacia del R2:** "Las 'fotografías' nos mostraron sus logros. De las que iniciaron un emprendimiento, **¿sienten que es sostenible?** **¿Qué necesitan ahora para que siga creciendo?**". "Para las 40 que recibieron capital semilla, ¿fue ese el apoyo más decisivo o fue más importante el acompañamiento personalizado?". "¿Qué tan efectivas han sido las ferias o el apoyo en ventas para conseguir clientes?".
 - **Vínculo R1-R2:** **¿Cómo se conectan los dos resultados?** **¿Las habilidades del R1 fueron suficientes para lanzarse a emprender en el R2?**".

● **Actividad de Cierre: "Un Consejo para el Futuro" (10 min):**

- Se entrega a cada participante una última tarjeta.
- Se les pide: "Si pudieran darle un consejo a una mujer que está por empezar los cursos en CEFORMAX, basado en su propia experiencia, **¿qué le dirían?**".
- Cada una escribe su consejo, y de forma voluntaria, algunas lo comparten en voz alta. Esto permite recopilar recomendaciones prácticas y cerrar con un tono positivo y de empoderamiento.

● **Agradecimiento y Despedida (5 min):**

- El facilitador agradece sinceramente su participación, su tiempo y la honestidad de sus historias.

ANEXO 6. FICHA-RESUMEN CAD/OCDE

Título	“Economía inclusiva para mujeres esmeraldeñas: Desarrollo de capacidades para acceder a un empleo decente y sostenible”			Lugar	Ecuador – Provincia de Esmeraldas, Municipio de Esmeraldas
Sector	Sector CRS: 15170 -Organizaciones y movimientos de derechos de la mujer e instituciones gubernamentales			Subsector	1517004 Empoderamiento económico de las mujeres
Tipo de evaluación	Final Externa	Coste (€)	6000		
Fecha de la intervención	01/02/2023 al 30/06/2025	Agente ejecutor	Fundación del Valle (FdV) en alianza con Fundación Proyecto Salesiano – Chicos de la Calle Zona Norte (FPSCH-ZN) / CEFORMAX	Colectivo meta	Mujeres que viven en Esmeraldas y que son formadas en el Centro de Formación Ocupacional María Auxiliadora
Fecha de la evaluación	De Junio a Septiembre de 2025	Agente evaluador	Equipo evaluador externo: - Susana Herrero Olarte - Francisco Rojas Figueroa		
Antecedentes y objetivo general de la intervención	La evaluación se concibió como un espacio para el aprendizaje colectivo basado en la experiencia de los actores e instituciones involucradas. Esto permitió comprender las causas detrás de los resultados alcanzados, identificar avances contextuales, así como reconocer obstáculos, desviaciones y factores que facilitaron o impulsaron la innovación. En consecuencia, se generaron recomendaciones consensuadas destinadas a garantizar la sostenibilidad y la mejora continua de las acciones ejecutadas. El proceso evaluativo tuvo como propósito rendir cuentas a las personas involucradas en las diferentes etapas del ciclo del programa, así como a la sociedad en general, tanto en el país donante como en el receptor. La evaluación finalizó con la difusión de los hallazgos entre los participantes y la elaboración de materiales que facilitan su comprensión.				

Principios y objetivos de la evaluación	a) Determinar el grado de cumplimiento en la ejecución del proyecto según los criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia, impacto y sostenibilidad. b) Analizar los efectos directos del proyecto en los ámbitos institucional y social. c) Revisar la integración de enfoques transversales como derechos humanos, perspectiva de género y sostenibilidad ambiental. d) Evaluar la viabilidad y sostenibilidad de los distintos componentes del proyecto. e) Identificar buenas prácticas y aprendizajes que contribuyan al fortalecimiento de futuras intervenciones. f) Generar insumos analíticos y prácticos que apoyen el fortalecimiento de estrategias y metodologías de trabajo.
Metodología y herramientas	La metodología final adoptada para la evaluación se definió mediante un proceso colaborativo entre el equipo evaluador y la entidad gestora, incluyendo a los grupos de interés pertinentes. Esta construcción conjunta permitió garantizar la relevancia y pertinencia del enfoque, adaptándolo a las expectativas de las partes involucradas. La recolección de información se basó en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, seleccionados en función de la naturaleza de los indicadores y las unidades de análisis. Para ello, se diseñaron herramientas específicas que cumplieron con estándares técnicos reconocidos en el ámbito evaluativo. La evaluación se estructuró desde un enfoque participativo, orientado a generar procesos de aprendizaje colectivo mediante una dinámica de acción-reflexión-acción. Esta perspectiva facilitó tanto la comprensión retrospectiva de los resultados obtenidos como la formulación prospectiva de propuestas de mejora. Lejos de emitir juicios de valor, se priorizó el análisis comprensivo y el diálogo entre actores, con el equipo evaluador actuando como facilitador técnico. La participación directa de los actores clave se contempló en tres momentos: al inicio del proceso, mediante aportes a la propuesta metodológica; durante el trabajo de campo, a través de talleres, entrevistas y grupos focales; y al cierre, en la discusión de resultados preliminares y la validación del informe final. Las técnicas de recogida de información se organizaron del siguiente modo: ● <u>Revisión de literatura científica</u> ● <u>Análisis documental del proyecto</u> ● <u>Entrevistas a informantes clave</u> ● <u>Grupos focales</u> ● <u>Observación directa</u>

	En cuanto al componente cuantitativo, se contempló el desarrollo de un modelo econométrico —preferentemente mediante Mínimos Cuadrados Ordinarios— para estimar el impacto del proyecto y analizar la relación entre sus actividades y los resultados obtenidos. Por las limitaciones en los datos, se optó por técnicas estadísticas alternativas como el análisis de la varianza (ANOVA). Estos análisis permitieron desagregar el impacto según variables como género, nivel de participación o conocimiento previo de las personas involucradas, facilitando una comprensión más detallada de factores como la rentabilidad y la sostenibilidad de los emprendimientos apoyados. Finalmente, la evaluación partió de la hipótesis de que el acceso a formación técnica de calidad, complementado con procesos de empoderamiento social, fortalecimiento institucional y articulación en red, generaría inclusión económica sostenible para mujeres en situación de vulnerabilidad en Esmeraldas. De manera general, se acepta que las actividades del proyecto se diseñaron de forma lógica y coherente para producir transformaciones en capacidades individuales, comportamientos, acceso a recursos y autonomía en distintos niveles de intervención.	
Conclusiones y recomendaciones según criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)	Eficacia	Se lograron los productos y resultados previstos para cada uno de los cuatro resultados del proyecto, alcanzando los objetivos planteados en los plazos establecidos.
	Eficiencia	La gestión de los recursos empleados en el proyecto —humanos, materiales y financieros— fue altamente eficiente y congruente con los objetivos propuestos y las actividades ejecutadas. La planificación estratégica permitió una asignación óptima de los recursos disponibles, evitando desperdicios y maximizando su impacto. El equipo humano mostró un alto grado de preparación y compromiso, los insumos materiales fueron adecuados y utilizados con racionalidad, y los fondos financieros fueron administrados con responsabilidad, transparencia y eficacia. Esta combinación de factores contribuyó directamente a la consecución exitosa de los resultados previstos, demostrando un uso responsable y efectivo de los recursos.
	Pertinencia	El diseño respondió adecuadamente al contexto local y a las prioridades más urgentes de la población. Se basó en un diagnóstico participativo y en el trabajo coordinado con actores del territorio. Esto permitió asegurar la relevancia y efectividad de las acciones implementadas. La intervención fue bien recibida y apropiada por las comunidades.
	Impacto	El proyecto superó ampliamente sus metas, formando a más de 600 personas y generando emprendimientos sostenibles. Entre los efectos más relevantes destacan el fortalecimiento del liderazgo femenino (31% de las egresadas como referentes comunitarios), el aumento de la

		autoestima y resiliencia, y la creación de espacios de cohesión social en un contexto de violencia extrema. También se observaron impactos no previstos, como el rol del capital semilla en motivar y legitimar a las emprendedoras o el efecto de los espacios de formación como redes de apoyo emocional. Las limitaciones incluyeron una oferta formativa no siempre alineada con la demanda del mercado y la ausencia de sistemas de monitoreo robustos que permitieran medir mejor los impactos económicos.
	Sostenibilidad	El proyecto dejó capacidades técnicas y organizativas consolidadas a través del CEFORMAX, que fue fortalecido en infraestructura, personal y oferta formativa. También se crearon mecanismos de gestión más sólidos, como la certificación de cursos con la Cámara de Comercio y la constitución de una red de exalumnas que funciona como espacio de apoyo y mentoría. Asimismo, se generó una red interinstitucional de apoyo a mujeres afrodescendientes, mestizas y migrantes, que articula a diversos actores de la sociedad civil e internacionales. Estos procesos, aunque aún requieren respaldo financiero y formalización jurídica, representan estructuras con potencial de permanencia y estabilidad a mediano y largo plazo.
Conclusiones de carácter específico	• Se, se identifican oportunidades de mejora en la formulación y el diseño del proyecto. Un mayor énfasis en mecanismos de seguimiento más sistemáticos podría facilitar un conocimiento más profundo de lo que está ocurriendo en el terreno, fortaleciendo así la capacidad de análisis y adaptación. Esto permitiría avanzar hacia un proceso de mejora continua, clave para sostener e incrementar el impacto en contextos tan complejos como el actual. • Si bien se han cumplido las actividades previstas, no se incluyeron los recursos necesarios para hacer frente a las condiciones de alta inseguridad presentes en el contexto. Además, el presupuesto no consideró la necesidad de contar con más personal técnico especializado en áreas clave como seguimiento y gestión de riesgos. La limitada solicitud de cambios ante las necesidades surgidas durante la ejecución responde a la lentitud de los procesos administrativos y a la falta de flexibilidad del modelo de cooperación seguido para adaptarse ágilmente a un entorno cambiante. • Se destacan tres áreas clave que podrían fortalecer la sostenibilidad y el impacto del proyecto a largo plazo. En primer lugar, es fundamental formalizar los procesos de seguimiento, estableciendo mecanismos claros y sistemáticos que permitan evaluar de forma continua los avances, resultados y desafíos. En segundo lugar, se	

	recomienda asegurar jurídicamente los espacios físicos creados, de modo que las iniciativas desarrolladas cuenten con una base legal sólida que proteja su permanencia y uso comunitario. Finalmente, es prioritario consolidar planes financieros sostenibles, que garanticen la autonomía de los proyectos y reduzcan su dependencia de apoyos externos, permitiendo así que las beneficiarias • El proyecto también generó cambios significativos en el grupo meta, especialmente en el ámbito personal y social. Las mujeres participantes experimentaron un aumento notable en autoestima, confianza y liderazgo, pasando muchas de ellas de una posición de invisibilidad a convertirse en referentes comunitarios activas. Este proceso de empoderamiento individual y colectivo ha sido uno de los resultados más transformadores. En el plano económico, si bien no todos los cursos coincidieron con la demanda del mercado, las beneficiarias desarrollaron competencias técnicas clave, emprendieron nuevos negocios y diversificaron sus fuentes de ingreso. Más allá de los resultados económicos inmediatos, las participantes se apropiaron del emprendimiento como una herramienta de autonomía y como una forma de resistencia frente a contextos marcados por la violencia y la exclusión.
Recomendaciones de carácter específico	De cara a futuros proyectos, se sugieren las siguientes líneas de acción: 1. Fortalecer la base institucional: Consolidar la personería jurídica (ya obtenida), operativizar su gobernanza y cerrar un plan financiero plurianual. 2. Fortalecer la Red de Mujeres, asegurando su sostenibilidad organizativa y económica. 3. Implementar sistemas de monitoreo robustos que permitan medir el impacto económico y social de manera sistemática. 4. Establecer estructuras claras de gobernanza en el marco de la cooperación, que favorezcan la adaptación inmediata a cambios contextuales. 5. Fomentar emprendimientos gestionados por mujeres entre 35 y 45 años, ajustados a la dinámica del mercado local. 6. Formalizar los procesos de seguimiento 7. Asegurar jurídicamente los espacios físicos creados, y 8. Consolidar planes financieros que garanticen la autonomía a largo plazo. 9. Incorporar de manera transversal la perspectiva de violencias múltiples en la comunidad.

	10. Definir protocolos claros frente a contextos de violencia extrema, con el fin de garantizar seguridad, continuidad y resiliencia en las intervenciones. 11. Generar conocimiento científico a partir de la experiencia, de manera que las decisiones futuras se fundamenten en evidencia rigurosa.				
Agentes que han intervenido	Fundación del Valle	FPSCH-ZN (Fundación Proyecto Salesiano- Chicos de la calle Zona Norte)	ACTEC (Asociación para la Cooperación Técnica, Cultural y Educativa	Sociedad Salesiana del Ecuador	Unidad Educativa Fiscomisional María Auxiliadora